

سلسلة  
أبجديات  
التفوق الإداري

1

# التفويض وتقييم الأداء

الدكتور  
محمد فتحي  
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعي





سلسلة أبحاث التفوق الإداري

حوار بين مدير ومدار

١

# التفويض وتقييم الأداء

د. محمد فتحي

خبير التنمية البشرية والتطوير الإداري

**جميع الحقوق محفوظة**

**الطبعة الأولى للنشر**

**١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م**

**رقم الإيداع: ٧٧٠٢ / ٢٠٠٨**

**الترقيم الدولي: I.S.B.N.**

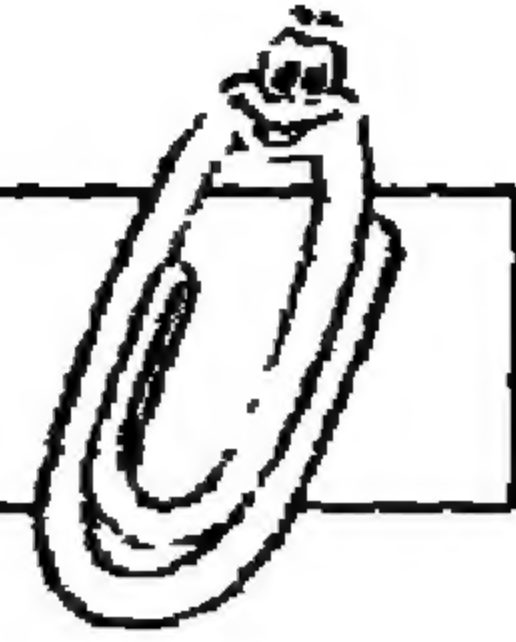
**978-917- 456- 092-7**

  
**الأندلس الجديدة**  
**للنشر والتوزيع**

**٨ شارع مطر - أحمد طين - شبرا مصر - ٥٠١٠١٢٥**

**newandalus@hotmail.com**

## مقدمة السلسلة



إنها طبيعة الحياة حيث التطوير والتحديث وعدم السكون والركون والنظر فيما تم كتابته بالأمس ومحاولة تحديثه وتدعيمه من جديد بالحالات العملية والتمارين الذاتية، هذا ما فعلناه في الكتاب الذي بين يديك حيث جعلناه صفحات صغيرة بدلاً من صفحاته الكبيرة، وقسمنا حواراته إلى حوارات مجزأة بعد دمج بعضها معاً ومحو بعض منه وتطعيمه بما يحتاج إليه حتى لا يعلوه الصداً ولا يركن عليه التراب.

ونحن في هذا نتمنى من الله - عز وجل - أن يُتفع به ولتعلم أن العبرة ليست بما تعرف ولكن العبرة بما تفعل مما تعرف، فاتعظ واعتبر وافعل ما تعلم وتعرف.

وكن في هذه الرحلة - رحلة العبر - كـ:


- النملة في: الدأب في العمل ومحاولة التجربة وتصحيح الخطأ.

- النحلة في: أكل الطيب وكف الأذى ونفع الآخرين.

- الأسد في: عدم رهبة المواقف، ولا تتعاضم الخصوم ولا ترضى بحياة الذل.

 واحذر:

◀ من الدناءة والخسة وسقوط المنزلة.

 وابتعد عن:

◀ عن عدم الإتقان وضعف البنيان وهشاشة الأركان.

وعليك ب:

سمو الهمة والأمانة وحمل هم المسلمين.

☺ وأخيراً:

■ إذا بلغت القمة فوجهً نظرك إلى السفح لترى من  
■ عاونك في الصعود إليها، وانظر إلى السماء ليثبت  
الله أقدامك عليها.

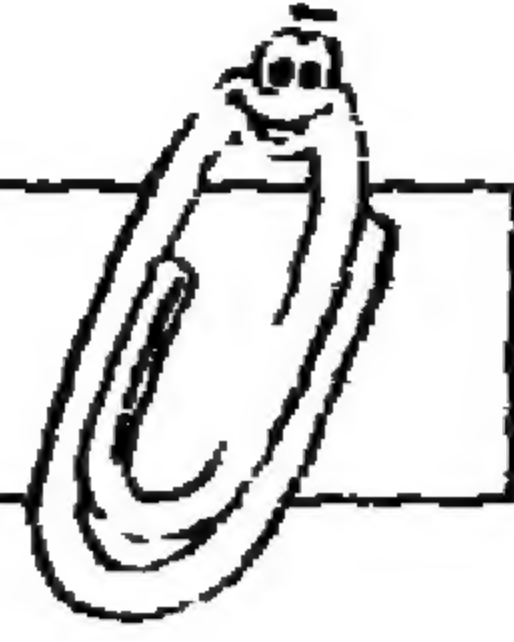
الله معك في رحلة التفوق الإداري

المؤلف

mf\_expertise@hotmail.com



## مقدمة



يقول الحكيم الصيني «كونفيشيوس»: «إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده، فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً» ألم تسأل نفسك يوماً: لماذا لم أنجح فى هذا العمل بنسبة ١٠٠٪ ولماذا نجح غيرى؟، ألم تسأل نفسك: لماذا فشلت وتميز الآخرون؟.

هل تعرف ماذا تريد؟

وهل تملك الرغبة القوية لتحقيق التميز؟

وهل تؤمن بقدرتك الذاتية على التميز الإدارى؟

وهل تسعى لتحقيق أهدافك بخطوات جدية والتزام؟

وهل تستفيد من فشلك وتتعلم منه؟

إن النجاح طريق مليء بالأشواك بينما تحقيق التميز حلم، فليكن لديك القدرة على تحقيقه، ولا تنس أن تحقيق الأحلام يبدأ من حب الشخص الخوض فيها والقضاء على ما بداخله من خوف. فلتعش حلمك أنت فهو تميزك أنت ولا أحد غيرك.

وتعال- عزيزى القارئ- نتابع حواراً بين مدير ومُدار، الأول ناجح فى عمله.. والثانى لديه حلم يحلم بتحقيقه وهو التميز الإدارى.

فلنبحث معاً حلمًا تم تحقيقه ولنشهد مولد عملاق جديد.

// حلم عالم جديد

// حلم كل الناجحين

// نحو تميز إداري

وأولى خطوات هذا التميز هي:

◀ الإشراف والتفويض وتقييم الأداء

فلتكن أولى خطواتنا نحو هذا التميز: الإشراف الناجح  
والتفويض الفعال للأعمال وتقييم الأداء بعدالة وصدق.

**المؤلف**

**mf\_expertise@hotmail.com**



الحوار الأول:

## الإشراف









## الحوار الأول:

## الإشراف

تعتبر عملية الإشراف من أهم عمليات الإدارة والمؤثرة التأثير الفعال سلباً أو إيجاباً في العمل داخل أى مؤسسة، وللمشرف دور عظيم في هذه العملية، فعلى مَنْ يشرف المشرف وكيف ومتى، وواجبات وظيفته ووصفها وأهدافها وخطوات عملية الإشراف ذاتها. . . إلى غير ذلك، كل هذا في حوارنا عن الإشراف.

{ المدار: يا ترى ما هو الإشراف؟

المدير: الإشراف يا عزيزى عبارة عن عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز «إنتاجية، خدمات، . . . . .» كما وكيفاً وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية.

وبما أن العملية الإشرافية موجهة إلى الإشراف على سير العمل - الأداء - وبما أن الأداء يقوم به أفراد - بشر - فلا بد لكى يكون الإشراف فعالاً، ويأتى بنتائج إيجابية أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين الرؤوسين الذين يشرف على أدائهم . ذلك لأن المشرف - كموجه وقائد - ينجز المهام الموكولة إليه عن طريق الآخرين - أى الرؤوسين .

{ المدار: إذن أنا مهم في هذه العملية الإشرافية؟



المدير: بالتأكيد وإلا فعلى من يشرف المشرف؟ .

المدار: طيب . . ومادمتُ مهمًّا هكذا فمن الأكيد أن هناك عوامل وظروفًا تؤثر في أدائي على العمل؟

المدير: بالفعل هناك عوامل وظروف تؤثر في أدائك على العمل مثل:

- وضوح الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها .
  - مهاراتك وقدرتك على أداء العمل .
  - المعدات والآلات والأدوات التي تساعدك على أداء العمل .
  - المكان الذي تعمل به .
  - الزمان والوقت الذي تؤدي فيه العمل .
  - حجم العمل .
  - أسلوبك في الإشراف «متسلط، ودود، . . .»
- وهكذا...

□□ كما أن للإشراف أيضاً أهدافاً مثل:

- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في جميع أجزاء المنظمة أو المؤسسة يتم تنفيذه وفقاً للخطة والسياسات الموضوعية .



■ التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة في كل أنحاء وإدارات المؤسسة، الأمر الذي يساعدك على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

■ اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعدك على تصحيحها قبل فوات الأوان، وبالتالي تتفادى أى مخاطر يمكن أن تنتج عنها.

■ تقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد.

■ تطبيع سلوك الفرد في المؤسسة على نمط معين وفقاً للقيم والمعايير التي ترضيها مما يساعده على التحكم في تصرفاته أثناء تأديته للعمل.

■ تزويد رجالك بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب. . . وهنا يأتي دورك كمدرّب أثناء العمل.

■ المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة على نطاق المؤسسة.

■ مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل.



{ المدار: لقد استوعبت ما سبق، ولكن يدور في ذهني سؤال،  
ألا وهو وصف لوظيفة المشرف . . هل يوجد تحديد له؟

■ المدير: يوجد وصف شامل لوظيفة المشرف يحتوى على  
الواجبات العامة للتحمل؛ الواجبات المتعلقة برجاله من  
المرؤوسين، وكذلك الواجبات المتعلقة لتحمله هو بالتفصيل،  
وكذلك الجوانب الخاصة برؤسائه وزملائه.

{ المدار: كيف يتم ذلك بالتفصيل؟

■ المدير: سوف أقوم بشرح ذلك كله بالتفصيل، ذكرنا من قبل أن  
المشرف تقع عليه مسئوليات عظام لتحقيق الأهداف، وهذه  
المسئوليات تلقى عليه مهام وواجبات وهى كما يلى:

أولاً:

الواجبات العامة:

■ إعطاء التوجيهات العامة اللازمة للعمل، وهنا يجب أن تكون  
التعليمات واضحة لا يوجد بها أى لبس أو غموض، ومقدمة  
بطريقة مقبولة لمن ينفذها.

■ المراقبة والإشراف على العاملين.

■ تدريب العاملين - المرؤوسين - أثناء العمل.



- إنشاء علاقة إنسانية مع الرؤوسين فيما بينهم ، على أن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة ، والفهم المشترك لجوانب وأغراض العمل بالقدر الذى يدفع الرؤوسين للتفانى فى الأداء .
- قيادة فريق العمل بفكر وفعالية تستقطب كل جهد الأعضاء وقدراتهم باتساق وتجانس لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً:

### الواجبات المتعلقة بالعمل:

- تخطيط العمل للوحدة أو القسم الخاص به وللعاملين تحت إشرافه المباشر .
- توزيع العمل على الرؤوسين بطريقة عادلة ، وهذا لا يعنى بالضرورة بالتساوى إلا فى حالة تشابه القدرات والخبرات ونوع العمل .
- التنسيق مع باقى الوحدات أو الأقسام الأخرى .
- التأكد من إنجاز العمل فى الوقت المحدد حسب الخطة ووفقاً لمعايير محددة .
- التأكد من جودة الأداء كمّاً وكيفاً .
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل .



ثالثاً:

الواجبات المتعلقة بالمرؤوسين:

- تدريب المرؤوسين .
- تفويض المسؤوليات الإدارية للمرؤوسين .
- حل المشكلات بين المرؤوسين .
- حفز المرؤوسين ، وذلك بإشعارهم بالرضا أو عدمه عن الأداء مما يدفعهم إلى تطوير الأداء وتحسينه .
- الشكر والثناء والتقدير لمستحقه من المرؤوسين نتيجة إجادتهم للعمل ، وذلك حتى يكونوا قدوة لزملائهم ومثلاً يحتذى به .
- العناية بشئون المرؤوسين من إجازات وترقيات .
- حفظ النظام أثناء العمل وفقاً للضوابط السلوكية المرغوبة والمعمولة بها نظاماً .
- تقييم أداء العمل .

رابعاً:

الواجبات المتعلقة بالرؤساء والزملاء:

- تطبيق السياسات العامة للمنشأة .
- تحمل المسؤولية بالنسبة للعمل في الوحدة أو القسم الذي تشرف عليه .



■ التعاون مع الزملاء في الوحدات والأقسام الأخرى .

■ المرونة في تقبل نقل وإحلال المرؤوسين .

{ **المدار:** حالياً أدركت مفهوم عملية الإشراف ووصف وتوصيف وظيفة المشرف، ولكن أنا لا أعرف كيف أقوم بهذه الوظيفة وهي الإشراف، ولا أعرف كذلك هل أقوم بهذا العمل في خطوات متصلة - إن كان هناك خطوات - أو ماذا أفعل بالتحديد؟

**المدير:** الجواب على سؤالك هذا غير بسيط، ويحتاج إلى تفصيلات عديدة، ولكن سأحاول أن أقوم بتبسيط كيفية القيام بعملية الإشراف دون إخلال أو تقصير .

عملية الإشراف تتم في خطوات متصلة ببعضها البعض في دورة متكاملة تحقق في النهاية أهداف الإشراف، وهذه الدورة تتكون من ثمانى خطوات وهي :

**الخطوة الأولى:**

**قياس وتقييم الأداء الحالي**



يتم قياس الأداء الحالي وفقاً لمعايير محددة ومتفق عليها .

والمعيار هو أداة تخطيطية وإجرائية في نفس الوقت، الهدف منها معرفة الكم والكيف اللذين يتم بهما تنفيذ الأداء، كما يهدف



المعيار إلى قياس واجبات ومهام الوظيفة والإجراءات المتبعة لأدائها، وقياس الأداء يعنى المعرفة والتسجيل، كما يعنى القياس ومعرفة الكيف «الجودة» التى تم بها الأداء، وعليك فى حالة الكم والكيف أن تقوم بتسجيل قياس الأداء كتابة.



### الخطوة الثانية:

#### تحديد المستوى المطلوب للأداء



كل عمل يجب أدائه - من الناحية النظرية على الأقل - على مستوى مطلوب من الكفاية والكفاءة والجودة.

فالكفاية تعنى إنجاز أكبر قدر من الإنتاج والعمل بأقل قدر من التكاليف والمصروفات.

والكفاءة تعنى القيام بالعمل بقدر كبير من المعرفة والمقدرة الإدارية والفنية لتحقيق الغرض المطلوب.

والجودة تعنى أن تكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حسبما تراه الإدارة العليا والمؤسسة بشكل عام.

ويجب أن يكون هناك حد أعلى وحد أدنى متفق عليه وفقاً لمعايير محدودة الأداء «أو المستوى المطلوب» على ألا يكون الحد الأعلى لمستوى الأداء أكبر من قدرات ومهارات رجالك حتى لا ينتج عن ذلك إحباط أو تدمير لهم، وكذلك ألا يكون الحد الأدنى



لمستوى الأداء أقل من قدراتهم ومهاراتهم حتى لا تهدر إمكاناتهم على العطاء للمؤسسة .

يجب ألا تنسى أن تحديد المستوى المطلوب يستلزم إجراء نوع من المقارنة بين مستويات الأداء .



### الخطوة الثالثة:

#### مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب



بعد أن قمت بقياس وتسجيل المستوى المطلوب للأداء تتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالي ، والغرض هنا من المقارنة هو معرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب كما وكيفاً .



### الخطوة الرابعة:

#### تحديد الانحرافات بين الأداء الحالي



#### والمستوى المطلوب

بعد أن قمت بمقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب وتم تحديد الانحرافات في العمل سواء أكان ذلك على مستوى الوحدة أو القسم أو المؤسسة كلها ، وكذلك على مستوى كل مرؤوس . المهم هنا هو كتابة كل الانحرافات كما وجدتها ولاحظتها ؛ لأن ذلك يساعدك كثيراً في إجراء الخطوة التالية وهي التحليل لتلك الانحرافات .



كما أن عدم تسجيل الانحرافات والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة فيه إضعاف لدراسة تلك الانحرافات وتحليلها وبالتالي معرفة أسبابها .

ولا تنس هنا أن تحدد المرؤوس المسئول عن حدوث تلك الانحرافات ومدى مسئوليته ، وإذا ما كانت تلك المسئولية تقع ضمن مهام وواجبات وظيفته أم لا .



### الخطوة الخامسة:

## تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها

يقع عليك هنا كمشرف تحديد أبعاد هذه الانحرافات والقصور في الأداء ، وعليك أن تجد إجابات عن الأسئلة التالية :

- أين تقع هذه الانحرافات : فى أى وحدة أو قسم؟
- من هو المسئول عن تلك الانحرافات «شخص ، المؤسسة ، . .»؟
- لماذا تقع هذه الانحرافات؟

- هل الأسباب تعود إلى المرؤوس المؤدى لهذا العمل؟

- هل هى متصلة بعدم معرفة المرؤوس لواجباته ومهام عمله؟

- هل هناك قصور فى المعرفة والإدراك بمتطلبات الوظيفة والعمل ، وماهى؟



- هل المرؤوس يحتاج إلى تدريب حتى لا تقع هذه الانحرافات؟

- هل كان الخطأ من جانبك لعدم توضيحك للعمل بشكل سليم؟

- هل هناك نقص فى الأدوات والمعدات المساعدة على أداء العمل؟

... إلى غير ذلك من الأسباب.



### الخطوة السادسة:

## وضع خطة لإزالة الانحرافات



أصبح الآن من المنطقي أن تقوم بوضع خطة لإزالة هذه الانحرافات حتى يتطور الأداء فى المستقبل للأفضل ، ويجب أن تكون الخطة واضحة من حيث الأهداف وعملية من حيث التنفيذ ، وأن تعتنى بالجوانب المطلوب تصحيحها حتى تزيل تماماً هذه الانحرافات .



### الخطوة السابعة:

## تنفيذ الخطة



..مادمت وضعت الخطة بقى منها التنفيذ حتى تؤتى ثمارها المنشودة .



ويجب ألا تنسى أن جزءاً مهماً مرتبط بتنفيذ الخطة وهو عملية المتابعة للتنفيذ، وذلك حتى تتأكد من أن كل شيء يسير حسب أهداف الخطة وكى تتمكن من تلافى أى انحراف يصاحب تنفيذها.

### الخطوة الثامنة:

## تحسين الأداء

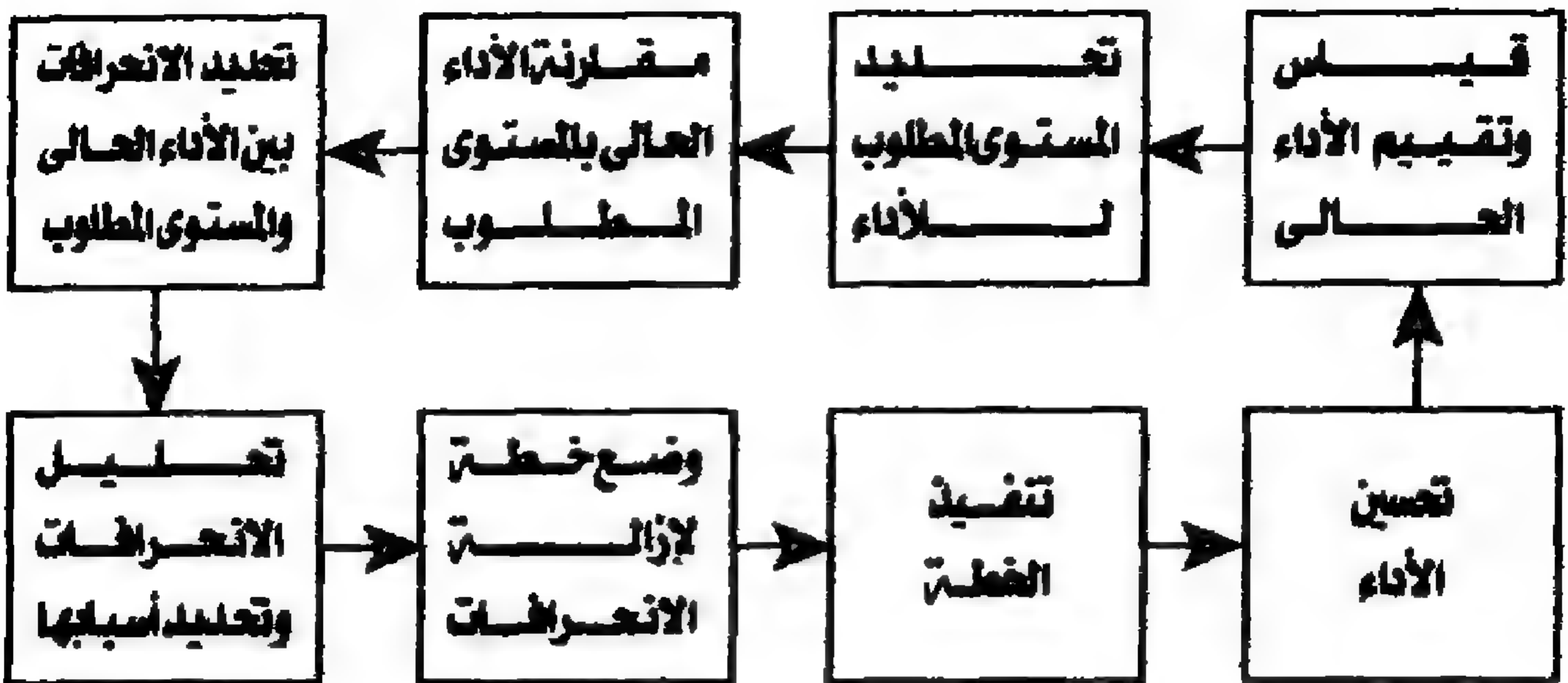
وصلت هنا للمحطة الأخيرة حيث التحقق من أن الأداء قد تحسن نتيجة لتنفيذ كل الخطوات السابقة فى تسلسل منطقي، وهذه النقطة هى بمثابة النتيجة المرجوة من كل ما سبق ذكره، وهى نتيجة الجهد الذى بذل منذ أن بدأت عملية الإشراف.

وحتى تتأكد من تحقيق تلك النتيجة المرجوة - أى تطوير الأداء - لابد أن تكون المتابعة ملازمة للتنفيذ، وأن تكون هناك عملية تغذية مرتدة أى تعرف نتائج كل خطوة أو جزء منها حال اتخاذها بهدف تلافى أى انحراف فى الوقت المناسب.

أى أن تستمر فى حلقة دائرة مكررة للتطوير والتغيير نحو الأفضل.



### باختصار عليك بـ :



المدار: مازلت أخشى من هذا العمل وهو المشرف، فأنا لا أتخيل نفسي أتعامل مع أحد.

المدير: أعتقد أنني متفهم لمشكلتك ويمكن حلها عن طريق أن تعرف رجالك. ومتى عرفتهم عرفت كيف تتعامل معهم.

المدار: ماذا يعني أن أعرف رجالى؟

المدير: يعنى أن تتعرف عليهم من خلال:

■ السيرة الذاتية للشخص حيث النشأة والتعليم والحالة الاجتماعية.

■ التاريخ الوظيفى ونوعية الأعمال والفترة الزمنية للعمل والخبرات المتوافرة.



■ الاهتمامات والنشاطات والهوايات داخل وخارج العمل .

■ نظرة الشخص إلى نفسه وطموحه وآماله وتطلعاته .

■ الاحتياجات الخاصة بالشخص ودوافعه ومدى إشباع احتياجاته وإدراكه .

■ القيم والمثاليات والمبادئ الموجودة لدى الشخص ، وعن طريقها تحدد عوامل البيئة والتعليم والوراثة ، وبالتالي كيفية اتخاذ قرار لدى الفرد .

■ اتجاهات الشخص نحو العمل .

كل هذه العوامل تجعلك تتعرف على رجالك فتعرف كيف تتعامل معهم بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم لهذه المعرفة .

{ المدار: ماذا تقصد بالمناخ الملائم لمعرفة الرؤوسين؟

المدير: أقصد أنه لكي تتعرف على رؤوسيك فعلياً يجب أن يخبروك هم بأهدافهم ، واهتماماتهم ومشكلاتهم ، ولن يخبروك هم بهذا إلا إذا كان جو العمل يسمح بدرجة من الصراحة الشخصية وعند ذلك يكون الكلام هو وسيلة المعرفة .

وحتى توفر هذا المناخ لابد من ثلاث ركائز:



## «الركيزة الأولى:

أن يقبل رجالك أن تلعب دوراً سياسياً في حياتهم ، وأن تقبلهم كأشخاص ، وبالتالي سيتولد لديهم شعور إيجابي وقوى ويصبحون صرحاء معك وأكثر رغبة في التعاون .

**ولكن المشكلة هي، كيف يصل لرجالك هذا القبول ؟**

يكون ذلك من خلال: كلماتك ، نغمة صوتك وأفعالك  
بالإضافة إلى:

- وجودك عند الحاجة إليك .
- استجابتك لهم وعدم تجاهلهم .
- مساعدتهم في حل مشكلاتهم .
- تقبل أفكارهم بدلاً من المجادلة أو النقاش والنقد غير المفيد .
- أظهر اهتمامك الحقيقي بهم وليس الظهور بالمظهر غير المهتم أو غير المكثرث .
- استمع لهم وابتسم في وجوههم ولا تعبس أو تتجهم .
- تحدث بنغمة صوت منخفضة وليست مرتفعة .



## «الركيزة الثانية»

أن يشعر رجالك بأنك تدعمهم، فكلما زاد دعمك زادت بالتالي رغبة المرؤوسين في الإفصاح لك عن أفكارهم، ولا شك أن الثقة في الفرد هي الأساس لدعم هذا الفرد، الثقة في رجالك ستجعلهم يتخذون قرارات تعود بالأفضل في المدى البعيد.

ويزيد هذا الدعم من خلال:

■ إشراك رجالك في اكتشاف البدائل المناسبة لمعالجة مشكلات تواجههم، ولا تحاول أنت هنا أن تسيطر على حل هذه المشكلات لأنه بلا شك سوف يعتقد رجالك أنك تشك في مقدرتهم الذاتية ← عدم الدعم.

■ كن عفويًا ومرنًا ومتفتحًا للأفكار التي يطرحها رجالك واستجب لهم بشكل حيادي وليس بشكل متحفظ.

■ شارك رجالك وجدانياً وتعاطف مع المشاعر والأحاسيس الخاصة بهم، وبالتالي سوف يدركون أنك تهتم بهم وإلا سوف يصل إلى قلوبهم أنك تتعمد إهانتهم ولا تحترم أو تتفهم مشاعرهم.

■ إذا رأيت الأمور من وجهات نظر رجالك ولم تهمل آراءهم، فسوف ينظرون لك أنك شخص غير منغلق عقلياً وإذا حدث منك عكس ذلك سوف يصاب رجالك بالإحباط.

## الركيزة الثالثة

يجب أن يشعر رجالك بأنه يمكن الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك، وتغطي الثقة مدى يمتد من الثقة التامة إلى عدم الثقة الكاملة.

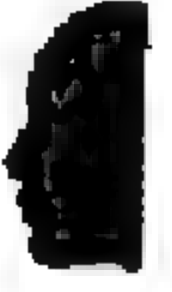
والثقة -أساسًا- هي الاعتقاد بأنه لا بأس أن تكون صريحاً وصادقاً، وأن أى شيء يتم الإفصاح عنه بثقة سيعامل بشكل صحيح، ولن يستخدم فى إحراج الآخرين أو السخرية منهم أو المناورة معهم، ولن يتم اتخاذ أى رد فعل انتقامى بسبب الإفصاح عن شيء ما، ولن تحط من قيمة مرؤوس لديك لإفشائه شيئاً ما.

## ولا تنس

أن بناء علاقة ثقة يستغرق بعض الوقت فلا تتعجل.

المدير: والآن هل عرفت رجالك؟ 

المدارة: نعم عرفتهم ولكن سؤالي الآن: هو كيف أتحدث إليهم؟ 

المدير: حتى تتقن الحديث إلى رجالك عليك بتنمية مهاراتك فى الحديث. 

المدارة: كيف يتم ذلك؟ 

المدير: يتم ذلك عن طريق عدة نقاط هى: 



## ١- التحكم فى موضوع الحديث عن طريق :

■ الحفاظ على موضوع الحديث بأن تناقش كل ما يطرحه الشخص الآخر ، وأنت هنا تتحكم فيه ببساطة عن طريق الاستماع له وتدعيمك واعترافك وتأكيدك بما يقوله الشخص الآخر .

■ التوسع فى موضوع الحديث من خلال طرح الأسئلة والتشجيع على الحديث مثل : هل هناك أية أمور أخرى تتعلق بهذا الموضوع ؟

- ما هى تفاصيل هذا الأمر .

- نحتاج إلى وجهة نظر أخرى هنا فى هذه المشكلة . . ما هى ؟

■ توجيه الحديث من خلال توجيه الأسئلة المرتبطة بالموضوع وذلك يكون بلطف حتى لا يتضايق محدثك .

## ٢- التحرك من عموميات الحديث إلى التفاصيل :

عليك أن تقدم الموضوع بشكل عام أولاً ثم بعد ذلك تطور الحديث والنقاش فى التفاصيل ، وذلك يمنحك التحكم فى الأمر وعدم التسبب فى تشتت ذهن المستمع وفقدان تركيزه معك فيخرج عن نطاق سيطرتك .

٣- ركز على المشاعر والأحاسيس ومكان الفرد الذي تتحدث معه ومدى خبراته .



إياك:

أن تفترض أن الآخرين يشعرون  
بنفس الإحساس الذي تشعر به.

٤- اختر الوقت الملائم والمكان المناسب وليكن الوقت باختياركم معاً، والمكان إما مكتبك أو مكتب محدثك أو قاعة للاجتماعات، واجعل المكان هادئاً ومنعزلاً .

٥- كن هادئاً الأعصاب وتحدث بحرية وصراحة وبهدوء، ولكن بصوت مرتفع يمكن سماعه، واجعل تعبيرات وجهك وطريقة جلوسك وحركاتك توحى بذلك .

ولا تبدُ متعجباً لإنهاء الحديث ولكن حدد الوقت المناسب وكن صريحاً بالنسبة للوقت مع محدثك .

وامنع محدثك انتباهك الكامل خلال الوقت المتاح .

٦- لا تخرج عن موضوع الحديث واسمح بأن تكون هناك مشاركة فعلية لمحدثك وتعمق في الموضوع من خلال :

■ طرح الأسئلة العامة والتي تركز على الأحاسيس وردود الأفعال .



■ أنصت إلى الاستجابات وكيف تقال وما يختفى بين الكلام والسطور .

■ توصل إلى استنتاج ما تسمعه وتأكد من استنتاجاتك .

ومن أهم الأسئلة في هذا الأمر:

■ صف لى أفضل وأسوأ خبرات العمل لك .

■ صف لى أفضل وأسوأ مشرف عملت معه .

■ ما هي تطلعاتك المستقبلية؟

■ ما هي أهدافك للأعوام الخمسة القادمة؟ وكيف تنوى تحقيقها؟ .

■ ما هي مجموعة العمل التي تحب العمل فيها وأبرز صفاتها؟

■ ما هو أهم مؤثر في حياتك قد أوصلك إلى ما أنت فيه اليوم؟

٧- لا تتحيز ضد اتجاه فكرى معين ولا تصدر أحكاماً تقييمية مسبقة

حتى لا تخاطر بعزل نفسك عن محدثك ، فالشخص الطبيعى

يجب ألا تحكم عليه مسبقاً ، وبالتالي سيتجنب الحديث معك ،

أشعر محدثك بالحرية فى التعبير عن أحاسيسك الصادقة ولكن

بدون الحكم عليه ، كذلك لا تضع أية افتراضات للأشياء وحتى

تتجنب ذلك :

■ وضّح مدى فهمك لما يقوله محدثك لك إما من خلال طرح الأسئلة أو ذكر ملاحظاتك، وهذا لن يقلل من شأنك ولن يضيرك شيئاً أن تقول:

- ماذا تعنى بذلك؟

- لا أفهم هذه النقطة من الموضوع. هل وضحتها لى؟

■ تأكد من تفهم محدثك لما ذكرته له من خلال سؤاله:

ما هو فهمك لما كنا نتناقش فيه؟

هل استطعت أن أوصل لك وجهة نظرى كذا.

■ خفف العبء عن محدثك باختيار كلمات مفهومة بسيطة واضحة.

٨- تعلّم الإصغاء والإنصات النشط عن طريق:

■ الصمت فى الوقت المناسب للحديث مع الطرف الآخر «محدثك» وأعطه فرصة للتحدث، فالكلام ليس حكراً عليك وحدك.

■ التواصل بإظهار اهتمامك وانتباهك لما يدور من حديث من خلال: الاتصال النظرى، إضافة الكلمات والأسماء التى تضيف معنى الحديث مثل: نعم، جيد، حسناً..



■ التوضيح وذلك بذكر آخر كلام مهم ذكره محدثك فيشعر بالتبعية أنك معه ولم تنصرف عن كلامه .

■ التلخيص من حين لآخر أثناء الحديث .

المدار: هل يمكننا الانتقال إلى نقطة أخرى قريبة من هذا الأمر؟

المدير: بالتأكيد تفضل .

المدار: كنت أريد أن أعرف هل ينبغي أن يكون لدى المشرف مهارات قيادية؟

المدير: نحن لن نذهب في تفاصيل عملية القيادة وطبيعتها، ولكن سنحاول إبراز دورها من خلال علاقتها بالإشراف من خلال المهارات والسلوكيات .

فالفرق الرئيسى بين القيادة والإشراف يكمن فى أن القيادة غالباً ما تكون سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك، ولذا ينبغي على المشرفين أن يكونوا أكثر من إداريين يديرون مرؤوسيهـم فقط .

وتلعب الشخصية دوراً مهماً فى اختيار القادة، فالشخصية عامل مهم للمشرف، والمشرف الفعال ينبغي أن تكون لديه مهارات قيادية حتى يصل إلى درجة المشرف القائد .

المدار: المشرف القائد! هذه أول مرة أسمع هذا التعبير، مشرف قائد!

المدير: نعم، المشرف القائد، فالمشرف يتحول إلى قائد إذا قام بالأدوار التالية:

### المساندة:

من أهم أدوار المشرف القائد أن يكون مؤيداً مساعداً لرجاله، أى أن يتوقع الرؤوسون من مشرفهم أن يقوم بأى نشاط ضرورى لكى يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال أو بسرعة أو بسهولة، فعلى سبيل المثال من الممكن للمشرف أن يقوم بعمل أحد رجاله المتغبين أو يزيل عوائق تقف فى طريق الإنتاجية.

ببساطة تسأل نفسك: ماذا أستطيع كمشرف أن أقوم بما يساعذك فى عملك؟

### المستشار الفنى:

تتصل المهارات الفنية بشكل مباشر بدور المشرف المساند، فإذا احتاج أحد رجالك مساعدة فى أمور فنية، فإن المشرف غير القادر سوف يخسر بعضاً من تأثيره على رؤوسيه نظير عدم علمه.

**إذن عليك كمشرف قائد أن تتقن النواحي الفنية.**



 ولكن إياك:

أن تتساق وراء الأمور الفنية فتتسى  
الدور الرئيسي لك وهو الإشراف.

صاحب نفوذ سليم:

يجب ألا تكون ضعيفاً في مركز قيادي وإلا فلن تسيطر على  
عملك ولا على رجالك، ولكن هذا النفوذ يجب أن يستخدم  
بشكل سليم وفي صالح رجالك بحيث تنمي الثقة بينك وبينهم،  
وإياك أن تستخدم هذا النفوذ لصالحك دون رجالك أو على  
حسابهم.

كبحش الفداء:

من المؤسف حقاً أن يكون من أحد أدوارك المهمة والضرورية  
أن تكون كبشاً للفداء ومسئولاً عن الأعمال التي يقوم بها  
رجالك. ولكن هذا لا يعني أن تقوم بتجاهل الأخطاء التي يقوم  
بها الرؤوسون بل تشترك معهم وتعالج الخطأ كما يتطلب  
الموقف.

وإذا أخطأ أحدهم لا ترسله - لمديرك أنت - بنفسه ليشرح كيف  
ولماذا أخطأ، وإلا فلن يكون لك دور عند ذلك.

## الإنصات:

من أحد أدوارك المهمة أيضاً أن تنصت لرجالك خاصة عندما يكونون قلقين غاضبين خائفين أو غير مطمئنين ، عند ذلك يرونك راغباً في الإنصات لهم لتدرك الأساس والمشاعر ، ولا تنصت فقط ولكن شارك في أفكارهم واقترحاتهم . . . إلى غير ذلك من النواحي الاتصالية الفعالة .

## التقييم:

ذكرنا من قبل التقييم وقياس الأداء وكيفية تحديد المستوى المطلوب من الأداء ، وكذلك تصحيح الانحرافات ، وهنا ضرورى بالطبع وإلا فكيف للمرؤوسين تصحيح أخطائهم ، وكيف للعامل الجيد فى عمله أن يثاب ، وكيف للمخطئ أن يعالج خطأه دون تقييم ؟ .


## صانع القرارات:

يتوقع منك رجالك حتى تكون قائداً مشرفاً أن تتخذ قراراً (سواء منفرداً أو بمشاركتهم حسب أسلوبك فى اتخاذ القرار) ، ولكن من المؤسف حقاً . ومن غير المتوقع تماماً أن يكون لديك كل المعلومات اللازمة ومع ذلك لا تتخذ قراراً ، هذا يزعج رجالك جداً ، فأنت هنا مشرف غير جدير أو غير أهل بالاحترام المتبادل بين رئيس ومرؤوس .



ناقل للمعلومات:

أنت نقطة الارتكاز الأساسية في العمل ، فمن يعطى الرجال المعلومات اللازمة لهم ، ويتصل بهم ويتواصل معهم حتى يؤدوا أعمالهم بكفاءة ومن يقضى على الشائعات بالمعلومات الصحيحة .

واياك: 

أن تنسى أن تخبر أحد رجالك عن شيء ما في العمل فهذا إقرار غير مباشر منك بعدم أهمية هذا الرجل ، ولا تلمه عندما ينسى هو الآخر .

التدريب:

جزء من دور المساندة للمرؤوسين أن تدربهم ليس فقط على مهارات وطرق العمل ، وإنما إدخالهم في دائرة ووسط فريق العمل الخاص بك ، وكلما زادت مهارة رجالك قل دورك في التدريب ولكن لا يزول كلياً .

واحرص على أن يكون جو التدريب لرجالك إيجابياً بدون تهديد حتى يتم تشجيع هؤلاء الرجال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم .

{ المدار: هل هناك صفات أخرى للمشرف ومهارات تجعله أكثر فعالية؟

المدير: نعم هناك عدة صفات أخرى مثل:

- اتساع الأفق المستمر والتعرف على الفرص المختلفة للعمل وتبدي إمكانية تحقيقها.
- السعى الدائم نحو أفضل أسلوب للعمل.
- الإحساس المفرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.
- التجديد والابتكار الدائم.
- البحث عن الفرص المتاحة والابتعاد عن الفرص غير الملائمة.
- الاهتمام الدائم بالتنمية الذاتية وصقل المهارات المختلفة.
- توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بها والاستعداد لها.
- القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالآخرين.
- المرونة والفعالية في التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات طيبة.
- توافر قدر من المرح وروح الدعابة وتلطيف جو العمل الجاد والترويح عن رجاله.

{ المدار: عرفت الآن كيف أكون مشرفاً فعالاً ناجحاً في عملي، ولكن متى أدرك أنني قد فشلت في هذا الأمر؟




المدير: من الممكن أن تخرج عن دائرة الإشراف بسهولة وتعرف ذلك أيضاً، أى تصبح مشرفاً فاشلاً إذا قمت بما يلي:

- التوبيخ بصوت عال في حضور الآخرين.
- المحسوبية تجاه أفراد معينين في العمل.
- عدم كفاية المعرفة بالعمل.
- التعليمات السيئة سواء أكانت ناقصة أو عامة.
- عدم شرح مواعيد إنهاء العمل مقدماً.
- استخدام بعض رجالك ككبش فداء لأخطائك.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- الفشل في حماية ودعم رجالك والنضال من أجلهم.
- تصيد الأخطاء في كل ما يقوم به رجالك.
- دس أنفك في الشئون الشخصية.
- المغالاة في الإشراف بمعنى ملاحقة وملاحظة كل شيء يقوم به رجالك.
- الفشل في تفويض سلطاتك أو جزء منها لرجالك.
- عدم الثقة برجالك.
- اغتياب أحد رجالك في حضور آخرين من مرؤوسيك.
- عدم الاعتراف بفضل رجالك في العمل.
- الفشل في توفير المواد والمعدات والتسهيلات الكافية للعمل.

- معاملة رجالك على أنهم أدنى منك وليسوا زملاء عمل .
- استعراض قدراتك أمام رجالك وعدم السماح لهم بألا ينسوا أنك الرئيس .
- عدم إعطاء رجالك الفرصة لإثبات تفوقهم .

{ **المدار:** هل لى الآن أن أختبر نفسى فى تقدير ذاتى لما عرفته عن العملية الإشرافية؟


 **المدير:** ممكن طبعاً أن تختبر نفسك خاصة من ناحية العلاقات الإنسانية عن طريق مجموعة من الأسئلة تساعدك فى تحليل نقاط القوة والضعف فى شخصيتك كمشرف، ومطلوب منك عند تقييم نفسك أن تكون أميناً فى الإجابة عند كل سؤال، ولا تكن متواضعاً ولا مغالياً فى نفس الوقت .

**سأعطيك مجموعة من الأسئلة أمام كل سؤال ثلاثة احتمالات وهى:**

(نعم) و(؟) و(لا): فإذا كانت إجابتك على السؤال (نعم) ضع العلامة (✓) وإذا كنت تعتقد أن المضمون لا ينطبق عليك أو غير صحيح بالنسبة إليك ضع العلامة تحت خانة (لا)، أما إذا كنت لا تعلم أو غير متأكد من الإجابة فضع العلامة تحت خانة (؟) .

ما رأيك موافق أم لا؟

{ **المدار:** موافق

 **المدير:** إذن فلنبدأ الآن:



اعلم قبل البدء أن العبارات التالية تمثل الصفات الجيدة المطلوبة للمشرف الذي يرغب في التفوق الإداري، فإن لم يكن لك كل الصفات ضع جدولاً زمنياً للوصول إليها أو على الأقل الاقتراب منها وبشدة.

لا	؟	نعم	العبارات
			١- سلوكي مع رجالي يعتمد على الاحترام لا الخوف
			٢- أتعب نفسي وأبذل الكثير من إعداد المرؤوسين الجدد وتدريبهم
			٣- قبل أن أصدر أي أمر آخذ في الاعتبار مشاعر وأحاسيس المرؤوسين.
			٤- أنا إنساني إلى الحد الذي يجعلني أعترف بخطئي
			٥- أفي بما أعد
			٦- أضبط أعصابي حتى إذا فقد المرؤوس أعصابه
			٧- أشجع رجالي على الاشتراك في اتخاذ القرارات وأرحب بمقترحاتهم
			٨- أنا متسامح مع رجالي ومرؤوسي الذين لا تعجبني طبائعهم وأمزجتهم
			٩- أعامل جميع المرؤوسين على قدر المساواة وبدون محسوبية
			١٠- يندران أو جل عمل اليوم إلى الغد
			١١- أقابل الفرد بابتسامة حتى إذا كان هناك خطأ

لا	؟	نعم	العبارات
			١٢- أتمتع بفهم جيد لاختلافات الرؤوسين في اهتماماتهم وكفاءاتهم
			١٣- من عاداتي المنتظمة أن أتحدث مع كل مرفوس مرة في اليوم على الأقل
			١٤- مع أنني حازم إلا أنني عذب الحديث عند توجيه اللوم
			١٥- أهتم بشرح العمل الذي يقوم به كل مرفوس
			١٦- أشجع المقترحات وأسمح للمرفوسين بالاشتراك معي إلى حد ما في التخطيط
			١٧- لا أتأثر بالشائعات والثرثرة
			١٨- لا أستهتر بأحد ولا أهزأ به
			١٩- لا أحتد في مجادلة المرفوسين
			٢٠- لا أستعمل إطلاقاً الفاظاً نابية أو منفرة مع المرفوسين
			٢١- المرفوسون يقبلون قيادتي بكل حب وعن طيب خاطر
			٢٢- أبحث أولاً عن السبب الحقيقي لكل مشكلة قبل أن أصدر أحكامي
			٢٣- أشجع رجالي على مصارحتي بمشكلاتهم
			٢٤- أستمع إلى المرفوسين بتفهم حتى ولو كان كلامهم في مسائل تافهة وصغيرة
			٢٥- أشرح عادة أسباب قراراتي للمرفوسين



لا	؟	نعم	العبارات
			٢٦- ألوم نفسي حقيقة في بعض الأحيان عندما يرتكب أحد رجالي خطأ ما
			٢٧- أبحث عن أي فرصة للثناء على أداء رجالي
			٢٨- أبني توصياتي للحواضر والترقيات على الجدارة في العمل
			٢٩- أفكر في رد الفعل المحتمل من جانب المرؤوسين قبل مواجهتهم
			٣٠- أنا حاصل على ثقة الجميع
			٣١- عندما أوجه النقد لأي أحد من رجالي فإني أفعل هذا على انفراد
			٣٢- أنا عادل في تقسيم وتوزيع العمل
			٣٣- أصفي بعناية لجميع رجالي
			٣٤- أنا على استعداد دائماً لفقد أحسن رجالي بترقيته أو نقله إلى عمل آخر يمكن أن يستخدم فيه قدراته على نحو أفضل
			٣٥- أشعر المرؤوسين الجدد بأنهم ليسوا غرباء
			٣٦- جميع المرؤوسين معي مكلفون بالأعمال التي تحرك كفايتهم
			٣٧- أعطى المسئوليات للمرؤوسين القادرين على تحملها
			٣٨- أبذل جهداً كبيراً في البحث عن أسباب الروح المعنوية المنخفضة لرجالي وأحاول معالجتها

لا	؟	نعم	العبارات
			٣٩- أبحث عن الأسباب وأصحح الأوضاع عندما أجد أن رجالى يتشبهون بأعمالهم الحالية ويتهربون من الأعمال والمسئوليات الجديدة
			٤٠- أعرف كيف أحرك رجالى لكى أحصل على أكبر مجهود منهم
			٤١- أنتهز الفرصة لأتحدث مع رجالى عن هواياتهم ومشاكلهم العائلية والخاصة
			٤٢- أحترم دائما ما يقضى إلى به الرؤوسون للثقة المتبادلة بيننا
			٤٣- التعاون حقيقى فى إدارتى
			٤٤- الروح المعنوية لدى رجالى عالية وموقفهم من المؤسسة طيب وسليم
			٤٥- أشرح للرؤوسين جميع التغييرات فى سياسة المؤسسة خاصة إذا كانت ستؤثر فيهم

المدير: هل قِمتَ نفسك الآن؟

المدار: نعم.

المدير: هل ترغب فى أية معلومات إضافية أخرى عن

الإشراف؟

المدار: لا... ولكن ما هى نصيحتك الأخيرة لى عن

الإشراف؟



المدير: ضع اتجاهاتك كمشرف وتوقعاتك حتى لا تحيد عنها.

المدار: كيف؟

المدير: عن طريق الجدول التالي:

توقعات إدارتي	توقعات زملائي	توقعات رجالي	توقعات العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة	أوجه التعارض	طرق ووسائل التغلب على التعارض

هل تريد شيئاً آخر؟

المدار: لا . . . ولكن . . .

المدير: ولكن ماذا؟

المدار: أريد أن أعرف ماذا سنفتل بعد ذلك؟

المدير: سأعرض عليك نموذجاً لمشرف شعاره «نعم يا حبيبي

نعم».

المدار: نعم، ماذا؟

المدير: نعم يا حبيبي نعم، سأحكي لك القصة.

سادت الشركة العالمية للتجارة والصناعة حالة من الذهول مصحوبة بالكآبة حين أعلن عن تعيين السيد عبد الباسط عبد المتعال رئيساً لمجلس الإدارة.

ففى تقدير جميع العاملين بالشركة صغيراً كان أم كبيراً، عاملاً أو مديراً أن آخر من يصلح لهذا المنصب هو السيد عبد الباسط . . . فسيادته ينقصه الكثير . . . بل يفتقد المواصفات الأساسية للإدارة وحسن التصرف . . . لكنه يتميز بميزة كبرى وهى أنه عبد سيده .

وسيده كان الرئيس السابق للشركة الذى تم تصعيده إلى رئاسة المؤسسة والسيد رئيس المؤسسة واسمه عدنان أبو الخير يؤمن تمام الإيمان بطقطوقة خالد الذكر الشيخ سيد درويش «علشان ما نعلى ونعلى ونعلى . . . لازم نطايطى نطايطى نطايطى». كان رئيس المؤسسة يدير الشركة بأسلوب دوار العمدة، يفعل بالقرية كما شاء له وينكل بالفلاحين الغلابة ويظلم وينهب . . . لكنه لا يقول للسيد مدير الشركة بم . . . كذلك كان السيد رئيس المؤسسة ديكتاتورياً فى شركته لكنه كان عجينة فى يد السيد الوزير . . . كان دون رؤساء الشركات الأخرى سباقاً إلى نفاق الوزير وامتداحه بمناسبة وبدون مناسبة . . . لم يقل فى حياته لا لوزير أو أى رئيس يرأسه، أياً كان مستوى هذا الرئيس . . . حتى أصبح معروفاً بين زملائه بمستمر نعم . . . يا حبيبى نعم .



لا عجب حينما يصل هذا المدير إلى منصب رئيس المؤسسة - وهو أعلى منصب إدارى فى الدولة - بكل ما يحمل من مسئوليات وصلاحيات . . فعلى الرغم من أن هناك قرابة تربط الاثنين إلا أن الأهم أن اختيارات السيد عدنان لا بد أن تتجه إلى المدير الضعيف أو - بمعنى أصح - المدير الذى يسمع الكلام ولا يناقش . . السيد عدنان نفسه هو مجرد عبد ذليل . . أو ذيل . . أو - فى أحسن الحالات - طرطور .

فلا يعقل أن يتجه نحو الكفاءة والجدارة والقدرة على الإنجاز . . والإحساس بالكرامة . . لأنه لا يعرف هذه المعانى ولا يحس بها . . ومن ناحية أخرى لقد ترك السيد / عدنان الشركة خرابة . . الديون كثيرة . . والخسائر أكثر . . والرواكد تملأ المخازن . . والانحرافات المالية والإدارية لا تعد ولا تحصى . . وكان من الضرورى اختيار شخص يمكن الاطمئنان إليه فى التعقيم على الحالة . . والتستر على الأحوال المتردية بالشركة . . والسيد عبد الباسط فرح بالمنصب ولا يعنيه كثيراً حال الشركة . . المهم أنه حقق الحلم ووصل كقريبه عن طريق الذل والمهانة .

تأهل السيد / عبد الباسط لقيادة الشركة ، وكان عليه أن يخطر السيد رئيس المؤسسة بترشيحات أعضاء مجلس الإدارة . . توجه إلى السيد عدنان ومعه كشف به الأسماء المقترحة . . حينما قدم الكشف بادره السيد عدنان بقوله : ما هذا . . أنت عبيط والا

عبيط . . هذه الأسماء لن تتمكنك من العمل بحرية . . وستكون أداة  
عكنة . . ولم يفاجأ بهذا الأسلوب فى الحديث لقد تعود عليه  
واستمرأه .

أزاح السيد عبد الباسط الكشف الذى بيده وفتح أذنيه وعينه  
وفمه على ما سوف يتفضل به السيد عدنان .

دار بين الاثنين الحوار التالى الذى بدأه السيد عدنان باقتراح  
تعيين السيد بهجت العجاتى عضواً بمجلس الإدارة .

- لكنه يا باشا ده حمار . . لا يفهم شيئاً .

- حمار . . حمار . . اركبه يا أخى .

- أركبه يا باشا .

- العضو الثانى يا سيدى . . خد عندك . . المهندس عصمت  
الشايب .

- يا باشا . . ده دلوعة وحواليه كلام كثير خاص بالكرامة . . ولا  
مؤاخذه .

- كلام فارغ وشائعات .

- يا باشا ده فيه مستندات وصور .

- وماله يا ابنى . . اللى زى ده . . تبقى عينه مكسورة ولا بفتح فمه  
بالمجلس أبداً .



- معقول يا باشا . . والعضو الثالث؟

- حسنين الدهل .

- ده حرامى ومزور . . وسمعته هباب .

- ما تبقاش حمار . . حسنين الدهل أحسن واحد يقدم ميزانية

كسبانية . . ويعدل الميزان المائل . . ثم لا تنس أنك أحياناً تحتاج

من يحلل الكفر . . ويصور المخالفات والانحرافات تصويراً

جميلاً يقلب معها المعنى . . نحن نعيش فى عالم ملئ

بالقذارة . . وأنت تحتاج لمن يتعامل مع القذرين بعيداً

عنك .

- الله يفتح عليك يا باشا . . والعضو الرابع يا باشا؟

- وجيه صديق .

- يا باشا ده نكرة . . ده لسان فقط لا غير . . ولا يفعل شيئاً غير

الكلام والرغى .

- المهم يا غبى . . أنت تحتاج إلى الدعاية والإعلان . . وهذه

الأدوات لا يهم أن تكون صادقة . . بل لا يجب أن تكون

صادقة . . أنت فى حاجة إلى مدير دعاية جذاب وكاذب . .

خفيف الظل . . ولا يهم أن يكون نذلاً . . لا يفضل أن يكون

على علم . . لأنه كلما زاد جهله ارتفع صوته وتضخمت

مهاراته . .

- الله . . الله يا باشا . . شىء جميل . . لكن يا باشا نحن عمل إيه فى الأربعة الكبار؟

- ولا حاجة . . شلوت لفوق .

- إزاي؟

- رقيهم .

- إزاي؟

- يا بجم . . أصدر قراراً بترقيتهم نواباً لرئيس مجلس الإدارة . . وضعهم فى صندوق مقفل .

- يعنى إيه؟

- أصدر قراراً بإنشاء مجلس أعلى للتخطيط للمستقبل . . ودعهم يبحثون ويدرسون ويخططون واصرف لكل منهم خمسمائة جنيهه مكافأة شهرية ، لكن أبعدهم عن الأعمال التنفيذية .

- تمام يا باشا .

- اسمع . . ولا تنس أن تصرف للعمال شهرين مكافأة .

- منين يا باشا . . مفيش فلوس . . والصندوق فارغ .

- اسحب من البنك يا أخى . . على المكشوف . . على المتلوف . .

مش مهم . . المهم أن العمال يبقوا مبسوطين . . قوم . . فز . .  
روح شركتك واتكل على الله . . . وخلي الباقي على .



## والآن:

ما رأيك أيها المدار؟

{ المدار: هل يوجد مثل هذا في حياتنا؟

المدير: بالتأكيد يوجد الكثير والكثير ظهروا وصعدوا في غياب أصحاب النهم والرسالات ، يجب أن تكون رسالة في كل عمل عمله ، وهدف في كل موقف ، وأن تبتغي وجه الله عز وجل في كل أعمالك .

{ المدار: نعم ، هذا أمر أساسي ، ماذا ستفعل بعد ذلك .

المدير: سنذهب إلى وظيفة أخرى وحوار جديد .

{ المدار: وما هي ؟ وما هو هذا الحوار ؟ .

المدير: سوف ترى .

الحوار الثاني:

## تفويض الأعمال







## الحوار الثاني:

## تفويض الأعمال

إن تفويض الأعمال للغير فن لا يجيد أدائه إلا من اجتهد في التدريب عليه وتحمل المشاق في تدريب رجاله على العمل .

فإن كنت من الذين يصعدون الجبال ويرغبون في الوصول إلى قمة التميز الإداري فاعرف مستويات تفويض الأعمال . . وماذا تفوض ، وكيف تفوض ، وما هي مسئولياتك ، وما هي الأعمال التي يجب ألا تفوضها للغير مطلقاً . . هذا في حوارنا عن تفويض الأعمال . . ونحن معك .

**المدير:** من البديهي أنك لا تستطيع عمل كل شيء بنفسك ، لذلك ينبغي أن تستخدم التفويض بفعالية لكي تؤدي وظيفتك بكفاءة عالية ، فهو وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل ، وهو أيضاً الطريق إلى الاستفادة من مواهب ومهارات وقدرات رجالك ، وهي الصفات التي لا تستغل كاملة بدون تفويض .

**المدار:** ولكن ما هو أهم جزء في عملية التفويض؟

**المدير:** أهم جزء في التفويض هو أن تتأكد من أنك لا تثبطهمة الشخص أثناء العملية ، وعليك أن تحافظ على الخيط الرفيع بين إرشاد الشخص وبين تركه حتى ينجح وحده ، فإذا أعطيت أحد الأشخاص مهمة معينة وأخبرته ألا يعود إليك حتى يؤديها

فقد يشعر بالنبذ وبأن المهمة أصعب من أن يقدر عليها ، ومن جهة أخرى لو شددت قبضتك عليه فأنت تخاطر بخنقه ، وكلا الأمرين يسببان لك وللآخرين المتاعب .

ومن الضروري أن تعرف كيف تفوض وذلك من خلال معرفة مستويات التفويض .

المدار : أو للتفويض مستويات؟

المدير: نعم . . هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي :

### المستوى الأول:

فوض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء هذا العمل ، لكن اترك للمفوض إليه بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة .

### المستوى الثاني:

فوض على أساس ما يجب عمله و اترك للمفوض إليه الحرية في اختيار أسلوب الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل .

### المستوى الثالث:

فوض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف و اترك للمفوض إليه الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله . وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .



التفويض	المشاركة	الاتجاه	نسبة السيطرة التي تحتفظ بها
صفر%	١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ ٨٠ ٩٠	%١٠٠	نسبة السيطرة التي يتمتع بها الموظف
%١٠٠	٩٠ ٨٠ ٧٠ ٦٠ ٥٠ ٤٠ ٣٠ ٢٠ ١٠	صفر%	

مدى السيطرة ونسبة ومستوى التفويض

المدار : ألا يمكن زيادة التفصيل في هذه المستويات عن ذلك؟

المدير: بالتأكيد، سأعطي لك مزيداً من التفصيل لكل مستوى:

### المستوى الأول للتفويض:

هذه هي نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل، يناسب هذا المستوى العاملين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً. يقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا كان العمل المنجز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة، ويمكنك في هذا المستوى أن تخبر مروضك عما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء.

للتحرك نحو مزيد من التفويض يمكنك أن تخبر مروضك عما يجب عمله وتعطيه الفرصة لتقديم اقتراحات عن كيفية الأداء.

والنتيجة أن تكون هناك مناقشة تنتهي إلى اتفاق بينك وبين هذا المرؤوس عن كيفية أداء العمل .

بعد ممارسة التفويض على هذا المستوى لفترة من الزمن سوف يظهر بوضوح مستوى قدرات العاملين ، و عندما تتضح قدرات ورغبة الموظف في تحمل مزيد من المسؤولية يكون من المناسب التحرك إلى المستوى الثاني من التفويض .

### « المستوى الثاني للتفويض »

يوفر المستوى الثاني مزيداً من الحرية والفرص للعاملين ، ويناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفي المرتفع نسبياً في نظرك . يسمح هذا المستوى من التفويض بأن يقرر كيفية أداء العمل ، وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة ، وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعية .

وكما هو الحال في المستوى الأول فإنك تتمتع بكل مجال بالسيطرة والتأثير المتوافر في المستوى الثاني غير أن هذا المجال مقصور على القرارات المتعلقة بما يجب عمله . يمكنك أن تخبر المفوض إليه عما يجب عمله أو يمكنك مناقشة ما يجب عمله والتوصل إلى قرار مشترك بينك وبين المفوض إليه - في هذا الشأن أو يمكنك أن تسأله - عما يجب عمله وتحفظ لنفسك بحق الموافقة قبل التصرف .

يمكن أن تدور المناقشة على المستوى الثانى من التفويض حيث يمارس الشخص درجة عالية من السيطرة والتأثير .

عليك أن تستمر فى ممارسة التفويض على المستوى الثانى حتى تستوثق من مقدرة ورغبة الفرد فى الأداء بالمستوى المطلوب ، بعد ذلك يحين الوقت للانتقال إلى المستوى الثالث للتفويض .

### «المستوى الثالث للتفويض»

هذا هو هدفك ، وهو أن تصل بالمفوض إليه إلى الوضع الذى يتحمل فيه مسئوليات العمل اليومى بدون تدخل منك . ويصبح هذا المستوى من التفويض ملائماً عندما يحقق لك وله مستوى عالياً من النضج الوظيفى ، ومع ذلك فإن هذا المستوى العالى من النضج المطلوب لنجاح التفويض على المستوى الثالث قد يمنعك من تحقيق هذا الهدف مع جميع الأفراد وذلك لسببين :

■ يقلل التسرب الوظيفى ودوران العمالة من معدل النضج فى مجموعة العمل .

■ ينقص بعض الأفراد النضج الشخصى ، من حيث تحمل المسئولية أو الثقة فى النفس ، لتحقيق هذا المستوى من التفويض .

يُمنح المفوض إليه فى المستوى الثالث جانباً من المسئولية والحرية لصنع القرارات فى نطاقها ، لاتزال لديك الفرصة لمناقشة وتوجيه واعتماد الأهداف المراد تحقيقها ، لكن باستثناء الأهداف ، يقرر



الفرد ما يجب عمله وكيف، بالإضافة إلى ذلك يجب عليك أن تساند هذه القرارات التي اتخذها رجلك سواء كانت هذه القرارات هي الأفضل أم لا في نظرك، ويعني هذا أنه يجب أن يكون لديك الرغبة في التخلي عن بعض سلطتك وفي استطاعة رجلك أداء عمله بشكل أفضل إذا تمتع بحرية التصرف فضلاً عن إخضاعه للإشراف الدقيق.

يمكنك أثناء توجيهك نحو هدف التفويض الكامل أن تنوع من درجة السيطرة والتأثير التي تمارسها. غير أنه من خصائص هذا المستوى من التفويض أن تركز على ما ينبغي تحقيقه. يوفر هذا المدخل الحرية للفرد في تحديد ما يجب عمله لتحقيق ما اتفق عليه من نتائج.

المدار : السؤال هنا لماذا أفوض؟

المدير: تفوض لتحصل على أفضل النتائج، ولتنمي رجالك حتى يقوموا بأعمالهم وبفعالية ويتحملوا مسئولياتها بدلاً من الاعتماد عليك بالإضافة إلى فوائد عديدة منها:

- التفويض سوف يسمح لك وقتاً أكبر للتفكير والتخطيط.
- الشخص القريب للنشاط هو الأكثر قدرة على اتخاذ القرار من البعيد عن نفس النشاط.

■ التفويض ينمي مهارات رجالك ويحسن معنوياتهم.

■ التفويض يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرار حيث توصيات المدير ووقت الاتصال من وإلى . . .  
وكذلك هناك . . .

{ المدار : «مقاطعاً» يكفى هذا، فقد عرفت الآن الكثير وتأكدت من أهمية التفويض ولكن لماذا لا يقوم المديرون بالتفويض؟  
المدير : لأسباب عديدة منها :

- تفضيل الشخص العمل تحت إشرافه مباشرة .
- الاعتقاد الخاطئ أن الشخص يستطيع القيام بكل الأمور وبشكل أفضل من الغير .
- عدم وجود خبرة فى العمل أو فى التفويض .
- الشك وعدم الاطمئنان فى الرؤوسين وفقدان الثقة بهم .
- عدم السماح بحدوث أخطاء .
- عدم التأكد من المهام وعدم القدرة على شرح الأمور المفوضّة .
- عدم الميل إلى تطوير الرؤوسين .
- نقص المهارة فى توزيع العمل بالعدل .
- عدم تحديد طرق فعالة للرقابة والمتابعة .

{ المدار : ولكن متى أفوض؟

المدير: يحين وقت التفويض عندما تعرف أن رجالك مستعدون لتحمل مسئوليات أكبر.

### فكر في رجالك:

■ هل منهم مَنْ أداؤه دائماً عال أو ممتاز؟

■ هل منهم مَنْ هو مستعد للترقية؟

■ هل منهم مَنْ يريد زيادة مسئولياته؟

■ هل من المفيد أن توسع خبرة أحد رجالك؟

المدار: ولماذا سوف أفوض؟

المدير: تأمل وادرس واجباتك أنت وجميع واجبات رجالك واسأل نفسك:

■ ما هي مسئوليتك؟

■ ما الذي يمكنك تفويضه من هذه المسئوليات؟

■ ما سوف تفوز به من هذا التفويض؟

■ من سيتحمل المسئولية التي سوف تتخلى عنها من رجالك؟

■ هل ستجزئ هذه المسئولية على عدد من رجالك أم رجل واحد؟

■ هل ستقوم بالتدريب للمفوض إليه أم أنه جاهز لأداء المهمة؟

وما هي الطريقة المثلى للتدريب له؟



- هل أداء رجالك قتالى أم عال أم عادى؟
- هل ستتحمّل أعصابك أن ترى غيرك يدير عملك وأنت تنظر إليه؟
- إذا جزأت المهمة هل ستكون فريق عمل لهذه المهمة وكيف تحدد مهارات كل فرد؟
- هل سترسم خطة تفويضية لكل فرد وتناقشها معه أم ماذا؟  
«مستوى التفويض».
- هل ستكون هناك إفادة مرتدة ومتى تعتقد أن المهمة سوف تنتهى؟
- ما هى المشكلات المتوقعة أن يقع فيها؟
- المدار : وماذا سوف أفوض؟
- المدير : سوف تفوض ما يلى :
- المهام الروتينية .
- المهام التى تستهلك الوقت .
- المهام التى يستطيع رجالك القيام بها .
- المهام التى يمكن تدريب رجالك للقيام بها .
- المهام التى تثير التحدى لدى رجالك .
- المهام التى تثير اهتمام رجالك .
- المهام التى يمكن أن ترضى أحد رجالك .



{ المدار : فى كل حوار كنا نتطرق إلى السلوك والسلوكيات فهل هنا أيضاً سلوكيات أثناء عملية التفويض؟

المدير: بالتأكيد أنت كمفوض عليك أن تلتزم بسلوكيات معينة أثناء التفويض .

فإذا أردت أن تجعل تفويضك ناجحاً وفعالاً عليك أن تعيد النظر فى علاقاتك مع رجالك أى تنظر إلى قدرات واهتمامات كل فرد منهم .

عليك أن تقوم بـ :

### توصيل المعلومات بشكل كامل:

عند مناقشة مهام العمل يجب أن تطلع رجالك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها، بالإضافة إلى ذلك قدم لرجالك ما لديك من معلومات خاصة بموضوع المناقشة حتى يتسنى لهم الاستفادة من خبرتك وعلمك، وأخيراً حاول أن تشرك رجالك فى الحديث لكى تتأكد من فهمهم لوجهة نظرك فى الأمر .

### تفويض كل من السلطة والمسئولية:

يجب أن تتوافر لدى الفرد السلطة الكافية حتى يتحمل المسئولية الموكلة إليه، ويعنى هذا فى معظم الأعمال صلاحية صرف المال



واتخاذ قرارات خاصة بالأفراد بغرض تحقيق الأهداف المقررة،  
ويمكنك تحديد هذه السلطة في نطاق معين ولكن احذر فأنت عندما  
تفوض المسؤوليات بدون سلطة فإنك تمارس السيطرة بتشدد ويُظهر  
ذلك عدم ثقتك برجالك .

### ◀ وضع معدلات للأداء:

مسألة توضيح وتحديد توقعات الأداء تشكل جزءاً هاماً في  
التفويض الناجح . ومن الضروري أن يعلم العاملون معك ما  
تتوقعه أنت من نتائج .

يمكنك إشراك رجالك في وضع معدلات الأداء ولكن لا ينبغي  
أن تكلفهم بمهام وظيفية بدون اتفاق واضح منك بشأن معدلات  
الأداء المتوقعة .

### ◀ وضع نظام للرقابة:

لا ينبغي أن تترك لرجالك الحبل على الغارب وتقول لهم : «أنتم  
وشأنكم أنجزوا هذا العمل» ، بل يجب أن تضع نظاماً للرقابة يتيح  
لك التعرف على مدى التقدم في سير العمل نحو الأهداف المتفق  
عليها وينذرك في حالة ظهور مشكلات معوقة للعمل .

وهناك بعض الوسائل التي تمكنك من متابعة التقدم بنجاح:

■ الجولات التفتيشية : إذا كان الناتج النهائي لإدارتك منتجات محسوسة ، قم بجولات تفتيشية شخصية للتفتيش على جودة المنتج وإجراءات العمل .

■ الإفادة من الغير : استفسر من الغير بين حين وآخر عن رأيهم في أداء العاملين معك .

■ العروض البصرية : احتفظ برسوم وخرائط توضيحية لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة .

■ مطبوعات الكمبيوتر : برمج الكمبيوتر ليعطيك تقارير لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة بالنسبة لنظم التمويل والأفراد والإنتاج وغيرها .

■ تقارير دورية : اطلب من رجالك أن يعدوا لك تقارير دورية عن مدى تقدم العمل والمشكلات المتوقعة . قد تكون هذه التقارير شفوية أو كتابية .

## ◀ تحدّ رجالك:

يتوخى البعض جانب الأمان بعدم السماح لرؤوسهم بتحمل المسؤولية أو حرية اتخاذ القرارات ، لا يتمكن الأفراد في ظل هذه الظروف من بلوغ أقصى طاقاتهم ، إنهم بحاجة إلى التحدى وليس إلى التنفيذ .

لكى تنمى قدرات رجالك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب

المزيد من التفويض وليس العكس . يتسبب هذا في إيجاد حالة من القلق بين رجالك حيث يتشكك البعض في قدراتهم على تحمل المسؤولية الموكلة إليهم . بالرغم من ذلك سيتقبل معظمهم التحدي ويرقون إلى مستوى المسؤولية من خلال هذه التجربة .

يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب مستوى التفويض الذي يتمتعون به مع قدراتهم . ويحدث هذا سواء كان التفويض مرتفعاً أو منخفضاً . يؤدي هذا الضيق في الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له أثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة في الأجل الطويل . ولتفادي هذا الأثر السلبي طابق مستوى التفويض مع مقدرة رجالك .

### توفير التدريب المناسب:

التدريب والإرشاد وسائل متاحة لك لتنمية قدرات رجالك إلى أقصى حد ممكن . لا تتوقع أن يكون الأفراد الذين يلتحقون بالخدمة معك مدربين تماماً وعلى استعداد لتحمل المسؤولية كاملة . يحتاج الأمر منك ومن رجالك إلى بذل الجهود لتنمية قدراتهم وخبراتهم .

### الوقوف إلى جانب رجالك:

يشكل الوقوف إلى جانب رجالك فيما يتخذونه من قرارات عنصراً هاماً في التفويض الفعال . لن تجد هذا يسيراً دائماً . قد تعتقد في بعض الأحيان أنه في تصورك يقيناً أنك تؤدي العمل



بشكل أفضل من رجالك لكن فى سبيل أن تصبح مفوضاً فعالاً عليك أن تقبل المخاطرة بأن يرتكب رجالك بعض الأخطاء .

لا بد من الاعتراف بأن هناك حدوداً واقعية لتقبلك لقرارات رجالك، من البديهي أن تتدخل فى القرارات التى تنطوى على مخاطرة لا ترغب أنت فى تحملها، لكن كن على حذر . . . لا تتدخل كثيراً وعندما تفعل اشرح المخاطر المتوقعة وأشركهم فى وضع الحلول البديلة .

عندما تكون المخاطرة فى نطاق المقبول دع القرار يأخذ مجراه ثم بعد ذلك حلّ الموقف والنتائج مع رجالك، يوفر هذا المدخل الفرصة لهم لكى يتعلموا بالممارسة وهى بلا شك أفضل السبل . وأثناء تحليلك للموقف أشرك رجالك فى البحث عن الحلول الأخرى الممكنة وتقويمها حتى تتوافر لهم بدائل يمكنهم الاختيار من بينها فى القرارات المستقبلية واحرص على إعطاء رجالك فرصة أخرى .

### ◀ التفويض وعدم التخلّص من السلطة:

عندما تنظر إلى ما تقوم به من أعمال فوض رجالك لتلك المهام التى تشكل وظيفة متكاملة لهم . يجب أن توفر فى الوظيفة أعمالاً فيها تحد وتناسق منطقى بينها . تفاد التفويض الذى يمثل التخلّص من المهام غير الممتعة فى وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك .

## ◀ عدم التهرب من المسؤولية:

لا تتهرب من مسئوليتك فأنت مسئول أمام رئيسك عن نتائج رجالك، وأن ما تمارسه يرشد لتحقيق هذه النتائج. لا يعنى التفويض أن تدع فرداً جريئاً يسيطر على أعمال إدارتك بصرف النظر عن مدى مقدرة هذا الرجل. يمكنك أن تفوض من سلطاتك بدون خوف مادام القرار فى النهاية لك. يجب على رجالك أن يفهموا أن سلطاتهم تابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التى فوضت بها إذا حاولوا تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

لكى يتسنى لك ممارسة مسئولياتك كاملة ينبغى أن تكون صادقاً فى اهتمامك بكل شىء فى إدارتك. ولا تتجاهل نواحي معينة لأنها خارجة عن نطاق اهتماماتك.

وفى نهاية كلامى عن التفويض أريد أن أسألك سؤالاً:

المدار : تفضل.

المدير : هل أنت مفوض ناجح؟

المدار : لا أعرف.

المدير : إذن سوف أختبرك أنا هذه المرة.

المدار : اتفقنا.

اقرأ العبارات التالية وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	١- الأعمال التي أفوضها لا تؤدي كما أريد.
٥	٤	٣	٢	١	٢- ليس لدى الوقت لممارسة التفويض كما ينبغي.
٥	٤	٣	٢	١	٣- أراجع العمل بدون إشعار المرفوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثيراً من المشكلات.
٥	٤	٣	٢	١	٤- عندما أعطى تعليمات واضحة ثم لا يؤدي العمل كما ينبغي فإن هذا يغضبني.
٥	٤	٣	٢	١	٥- إن العاملين معي ينقصهم ما لدى من التزام، لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدي بنفس الجودة التي أؤديها بها.
٥	٤	٣	٢	١	٦- أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي.
٥	٤	٣	٢	١	٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني سأكون عرضة للنقد الشديد.
٥	٤	٣	٢	١	٨- إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتي تكون أقل متعة.
٥	٤	٣	٢	١	٩- أنا غالباً ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.



أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة
٥	٤	٣	٢	١
١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.				
٥	٤	٣	٢	١
١١- عندما أفوض أفقد السيطرة على الأمور.				
٥	٤	٣	٢	١
١٢- يمكنني أن أمارس مزيدا من التفويض إذا كان العاملون معي أكثر خبرة.				
٥	٤	٣	٢	١
١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينية وأحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية.				
٥	٤	٣	٢	١
١٤- يتوقع رئيسي أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.				
٥	٤	٣	٢	١
١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر وقتي.				

## والآن

فلنرصد درجاتك ونتائجك، إذا كنت حصلت على:

٧٥ - ٦٠ لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك.

٥٩ - ٤٥ في استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة.

٤٤ - ٣٠ مازال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض.

٢٩ - ١٥ أنت مفوض ممتاز أو أنك غير دقيق في إجابتك.

المدير : والآن ما رأيك فى الحوار التالى بعد تقييم ذاتك فى التفويض؟

المدار : أعتقد أننا بحاجة إلى معرفة تقييم الأداء .

المدير : لا بأس ولكن تذكر جيداً أنك الذى حددت طبيعة الحوار القادم .

المدار : هل فى هذا مشكلة؟!

المدير : بالتأكيد فعملية التقييم للأداء البشرى تحوطها مشكلات عديدة .

المدار : لايهم ، فأنا أريد التفوق الإدارى ، ولن يحدث هذا إلا بكد وتعب ومشقة .

المدير (مبدئياً إعجابه بالمدار) : يالك من رجل .

المدار «متحدياً» : هيا هيا بسرعة .





المحور الثالث:

## تقييم الأداء





## الحوار الثالث:

## تقييم الأداء

كل إنسان يعمل بجدية يريد أن يرى ثمرة عمله . . قد تكون حافزاً مادياً أو معنوياً، قد تكون ترقية لمنصب أعلى أو قد تكون كلمة شكر أو خطاباً رقيقاً يتمنى مزيداً من التقدم والرقى .

ولكن كيف لنا أن نعرف المحسن من المسيء؟ . . كيف نكافئ ونعاقب؟ . . كيف نعطي من أخلص في عمله؟ . . كيف نأخذ ونقتصم ممن أخفق وفشل في عمله نتيجة لتقصير منه . . هذا هو حوارنا عن تقييم الأداء . . فلنكن عادلين مع أنفسنا والآخرين . . فالمدير العادل يرفع درجات المؤسسة إلى نجاح مستمر والمدير الغافل الجاهل يحط من درجة نجاح مؤسسته حتى يغرق هو وهى والعاملون فيها .

المدار: ماذا تقصد بتقييم الأداء؟

المدير: أقصد وببساطة أن الأداء سلوك، وكل سلوك له هدف معين، وعليك أن تتبع درجة تحقيق هذا الهدف لتعرف مدى الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن هذا السلوك .

المدار: ولماذا أتخذ قراراً ما هنا؟

المدير: لأنك عندما تتبع تحقيق الهدف يلزم لك شيان هما:



الأول : أن تقيس هذا الهدف .

الثاني : أن تتدخل بالقرار الذي قد يكون دعمًا لهذا السلوك أو تقوم وتصحح هذا السلوك .

المدار : وماذا سوف أتبع أو أقيم؟

المدير : عليك أن تتابع الفرد في عمله وما يتمتع به من رصيد معرفي وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع . .

عليك أن تتابع الوظيفة وما تتصف به من متطلبات ومهام ومسئوليات وفرص تحد وتحقيق الذات . .

عليك أن تتابع الموقف وما يتصف به مناخ العمل من النمط القيادي المتوافر والمطلوب والموارد والنظم واللوائح الإدارية المعمول بها والاتصال بين الأفراد . .

المدار : (مقاطعًا) وماذا سوف أستفيد من هذا التقييم؟

المدير : على أي أساس سوف تكافئ مرؤوسًا لك أو تعاقبه ، أي يفيدك في الحوافز والمرتبات .

وكذلك عند نقل أو الاستغناء عن آخر .

وكذلك عند اتخاذ قرار بتعيين ثالث .

وهل هناك مرؤوس يحتاج إلى تدريب أو تنمية لعمله ومهاراته أم للمؤسسة ككل ؟ وكيف ستوزع المهام والمسئوليات على العاملين ؟

وهل أنت تكسب أم تخسر في عملك هذا؟ وهل من الأفضل لك أن تصفى أعمالك أم لا؟

المدار: أرغب في أن تزيدني مرة أخرى عن مفهوم تقييم الأداء، فأنا أحس من داخلي أنى لم أستوعب بعد ما قلته مسبقاً؟

المدير: لا توجد مشكلة، الغرض من تقييم الأداء للفرد هو:

١- التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة.

٢- ومن ثم فإن تقييم الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة وتستطيع الاعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الكفاءة للأفراد.

وبالتالى فإنك عندما ترغب في تقييم الأداء فلا بد أن تعرف أن هناك عناصر لتقييم كفاءة الأداء هي:

١- العمل: موضع التقييم ومكوناته.

٢- معدل الأداء: المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الأبعاد التالية:

■ كمية العمل (الإنجاز).

■ جودة العمل.

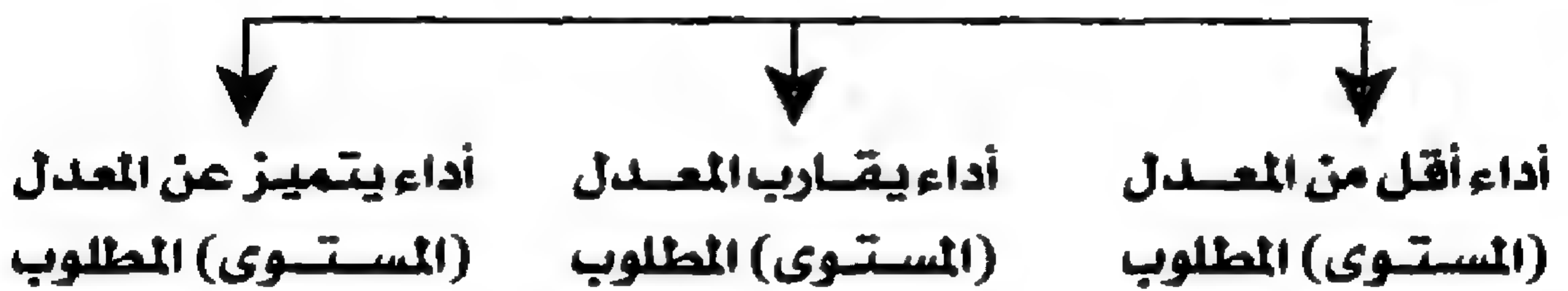
■ الوقت المستغرق في العمل.

■ تكلفة العمل.

٣- سلوك الأداء : أى الأسلوب والنمط الذى يتبعه الفرد فى أداء واجبات العمل ويعبر عن ذلك الجانب الإنسانى فى علاقات الفرد بالآخرين .

٤- احتمالات التطور فى الأداء : وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة .

#### والنتائج المحتملة لتقييم كفاءة الأداء



المدار : والآن كيف أقيم الأداء؟

المدير : هناك أربع خطوات لتقييم الأداء هى :



الخطوة الأولى :

تحديد مسئوليات وأهداف الوظيفة



يتم ذلك من خلال تحديد المعايير أو أسس المساءلة عن العمل للفرد أى إيجاد إطار عمل مشترك من أجل التقييم لتحديد مدى الجودة التى تم بها العمل بعد ذلك .





## الخطوة الثانية:

## التقييم المستمر



يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل فرد وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك مع تصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير، ويلاحظ في هذه الخطوة أن يتم الاحتفاظ بسجل يدون فيه الملاحظات على الأداء حيث الأنشطة التي قام بها الفرد بمعدل طيب والأنشطة التي تحتاج إلى تحسين.

وعند المراجعة النهائية للتقييم يتم فحص هذا السجل بأسلوب

منهجي مرتب.



## الخطوة الثالثة:

## التسجيل الرسم للأداء



يتم ذلك عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء باستخدام الخطوتين الأولى والثانية أي تستخدم تحديد المسؤوليات الخاصة بالوظيفة وأهدافها مع التقييم المستمر والمدونة في سجل.

مع ملاحظة أن يدون في استمارة تقييم الأداء بعض التعريفات الخاصة بتحديد مستوى الأداء مثل:

- أداء فاق التوقعات: ويعنى تحقيق إنجازات فاقت ما هو متوقع من الأداء العادى .

- توقعات تم تحقيقها: وتعنى تحقيق الإنجازات التى تم تحديدها من قبل .

- إنجازات لم تحقق: وتعنى عدم تحقيق الإنجازات ومن المحتمل إمكان الوصول لأداء مستوى أداء مقبول .

- أداء غير مقبول: وتعنى عدم تحقيق الحد الأدنى من مستويات الأداء المطلوبة للوظيفة ويترتب على ذلك إما فترة اختبار أو فصل إذا لم يظهر التحسن السريع فى العمل .



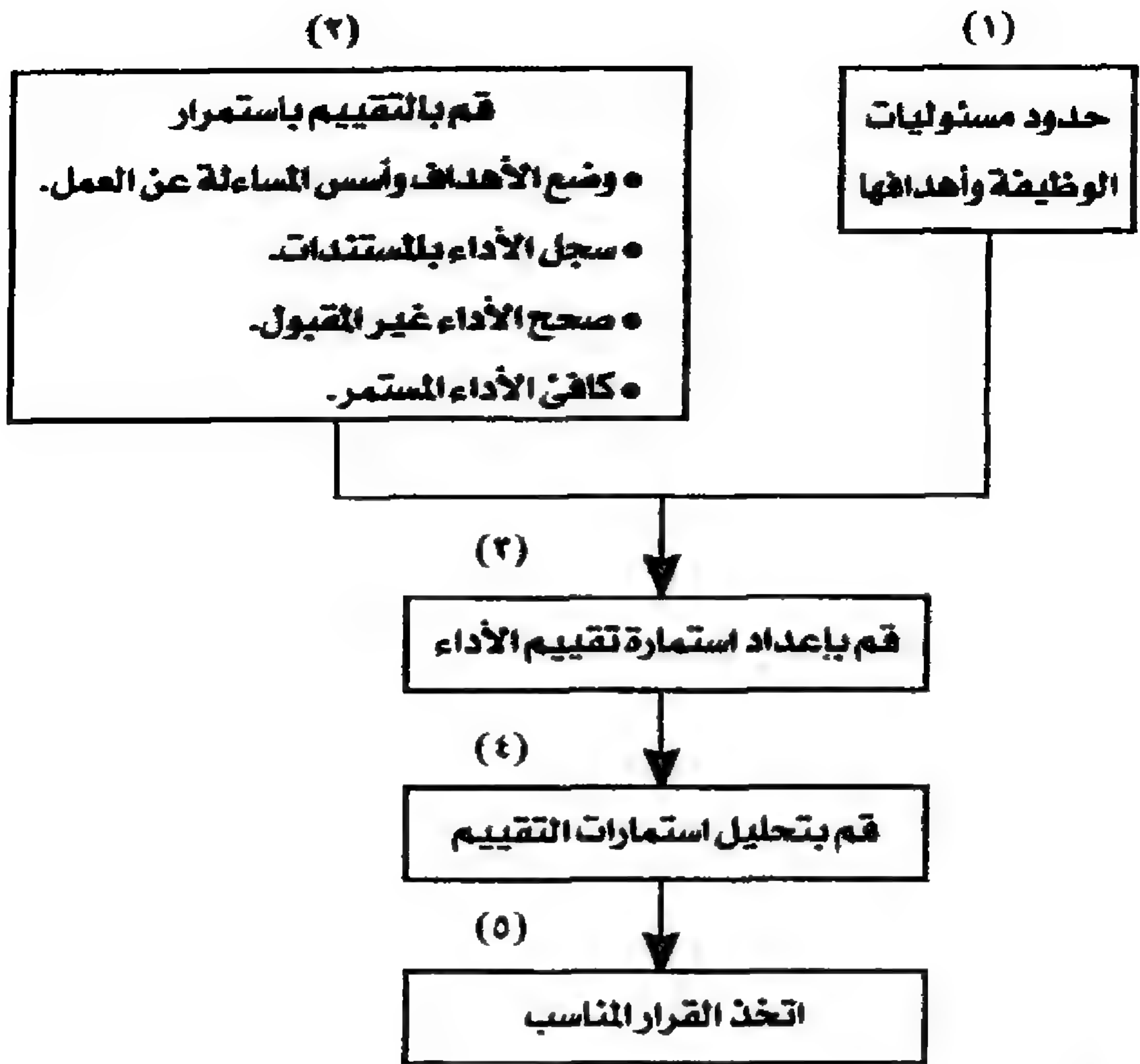
#### الخطوة الرابعة:

#### تحليل استمارات تقييم الأداء



ويتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف والإنجازات المطلوبة والمتوقعة ومقارنتها بالنتائج التى ظهرت نتيجة تقييم الأداء .

أى أن خطوات تقييم الأداء للأفراد فى المؤسسة تتمثل فى الشكل التالى :



المدير : وما هو رأيك الآن عن تقييم الأداء ، هل استطعت أن أوضحه لك؟

المدار: بالتأكيد، ولكن ما هي مسؤولية المدير في تقييم الأداء؟

المدير : مسؤولية المدير في تقييم الأداء كبيرة وعظيمة حيث :

١- على كل مدير أن يتأكد من أن كل عامل يفهم واجبات وأهداف وظيفته وكيفية قياس الإنجازات وكيفية مساهمة إنجازاته في نجاح المؤسسة .



٢- يجب على المدير أن يعتبر الفرد (المرؤوس) مسئولاً عن الأداء فقط في حالة إذا ما أتاحت له الفرصة المعقولة لأداء الواجبات واتخاذ القرارات الضرورية التي تتطلبها الوظيفة .

٣- على المدير مسئولية معاونة رجاله في الوصول إلى أهدافه المحددة بإزالة أية معوقات في طريق نجاحهم وبالإشراف والتوجيه اليومي لهم .

المدار: كل هذا يتم عن طريق فرد أو بشر، أليس من الممكن أن يقع خطأ ما؟ وكيف نتجنبه؟

المدير : كلامك صحيح ويعتبر تقييم الأداء من تقديرات الإنسان ، وبالتالي فهي عرضة للخطأ الإنساني (البشري) ومن أبرز الأخطاء الشائعة التي يجب على المدير مراعاتها عند تقييم الأداء ما يلي :

١ - عدم السماح للانطباع العام الشامل عن العامل بالتأثير عليه .

٢ - تجنب تأثير آخر حدث قام به العامل [سلبى / إيجابى] مع تجنب الأخطاء الكبيرة أو الإنجازات البارزة التي صدرت من العامل ، ومن الممكن هنا أن يكون التسجيل المستندى الدقيق هو مصدر الضوء والوضوح للمدير .

٣ - عدم استخدام المعدلات المتوسطة في التقييم إلا إذا كانت عادلة حتى لا يغلق الباب أمام نمو العامل وتقدمه في عمله .

٤ - عدم تقييم الأداء بناء على أساس من السمات الشخصية والحالة الاجتماعية .

٥ - تجنب مقارنة العاملين بالذات .

٦ - لا ضرورة لتقييم الأداء إذا حدث بناء على التخمين السريع والإهمال .

٧ - عدم إهمال العناصر الأساسية في العمل حتى لا يحدث عجز أو نقص أو تشويش أو تلوث لعملية التقييم .

٨ - مراعاة الفروق الفردية في الاعتبار .

{ المدار: ما رأيك في أن تعدلى نماذج لتقييم الأداء ، نماذج متنوعة ومختلفة أستخدمها فى عملى كله .

المدير: سأوفر لك بعض النماذج التى يمكن استخدامها فى تقييم الأداء :

«تم ترتيب النماذج حسب التسلسل التنظيمى من أسفل لأعلى :

١ - نموذج تقييم أداء عامل تحت الاختبار (\*) .

٢ - نموذج تقييم أداء عامل .

٣ - نموذج تقييم مشرف عمال .

(\*) لفظ «عامل» يعنى مرؤوساً أو فرداً أياً كان وضعه الوظيفى .

- ٤- نموذج تقييم أداء مدير إنتاج .
- ٥- نموذج تقييم أداء مندوب بيع .
- ٦- نموذج تقييم أداء موظف إداري [كاتب - سكرتير - محاسب ..] .
- ٧- نموذج تقييم أداء رئيس قسم .
- ٨- نموذج تقييم أداء مدير إدارة .
- ٩- نموذج تقييم أداء مدير عام .
- ١٠- نموذج تقييم أداء خطة مؤسسة ما (مؤسسة إنتاجية) .
- ١١- نموذج تقييم أداء خطة مؤسسة (مؤسسة خدمية)



## [١] تقييم أداء عامل تحت الاختبار



١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

المهنة: تاريخ تسلم العمل:

تاريخ انتهاء فترة الاختبار:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى الاستجابة لتعليمات مشرف العمل			
٢- مدى الفاعلية في العمل أو التدريب			
٣- مدى اكتساب المهارات			
٤- الدقة وقوة الملاحظة			
٥- مدى الرغبة في نوع العمل الذي يقوم به			
٦- مدى إتقان العمل ومدى الحاجة إلى رقابة رؤسائه			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٧- مدى الاستعداد لاستكمال ما يعهد إليه من عمل ولو بعد ساعات العمل الرسمية			
٨- السلوك الشخصي مع الرؤساء			
٩- السلوك الشخصي مع الزملاء			
١٠- التعاون وروح العمل الجماعي			
١١- مدى السرعة في تنفيذ الأوامر الصادرة إليه			
١٢- احترام مواعيد العمل			
١٣- المواظبة والانتظام في العمل أو التدريب			
المجموع الكلي			

## [٢] نموذج تقييم الأداء لعامل بالمؤسسة



١- تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: المسمى الوظيفي: التاريخ:

الإدارة: تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى معرفة العامل الكلية بواجبات ومسئوليات عمله.			
٢- حجم اهتمام العامل بالدقة والجودة في العمل.			
٣- حجم العمل المقبول في الظروف الطبيعية (الأداء العادي).			
٤- مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه في المؤسسة.			
٥- مدى تفكيره وأسلوبه في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل.			



العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٦- مدى قدرة العامل على المبادأة والابتكار في العمل.			
٧- مدى اهتمام العامل بالمعدات والآلات الخاصة بالعمل.			
٨- مدى وضع أولويات العمل فوق أي أولويات أخرى.			
٩- مدى استفادة العامل من التدريب وسعيه في اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات في العمل.			
١٠- مدى حرص العامل على المواظبة والالتزام في المواعيد.			
المجموع الكلي			

## [٣] تقييم أداء رئيس عمال (مشرف عمال)

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

الإدارة: وحدة إنتاج:

تاريخ الالتحاق بالمؤسسة: سنوات الخبرة:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- الإلمام بالعمل والجودة والوعي الوقائي	- مدى معرفته بدقائق العمل. - مدى إجادته للعمل ودقته. - مدى الاستفادة من المواد الخام. - مدى درجة سرعة التنفيذ. - مدى حرصه على أمن العاملين من الحوادث.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٢- كمية العمل	مدى إنجازه لكمية العمل.			
٣- تحمل المسؤولية	مدى القدرة على الترحيب بالمسئولية.			
٤- التعاون	- مدى التعاون مع العاملين تحت إشرافه.			
٥- قيادة الأعمال	- مدى القدرة على قيادة العمال وتدريبهم وتوجيههم وملاحظاتهم - مدى القدرة على الهدوء وضبط النفس.			
٦- السلوك والصفات الخلقية	- مدى القدرة على حفظ الأمانة. - مدى القدرة على الصبر في أداء ما يكلف به.			
٧- المواظبة	- مدى القدرة على الحضور. - مدى القدرة على احترام لوائح وأنظمة العمل.			
	المجموع الكلي			



## ٤] نموذج تقييم الأداء للمدير الإنتاج



١ - تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم:

التاريخ:

الإدارة:

تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- التخطيط والمتابعة والتنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إعداد برنامج عمل.</li> <li>- القدرة على توزيع الاختصاصات.</li> <li>- القدرة على تفويض السلطة للمعاونين.</li> <li>- القدرة على إعطاء التعليمات بدقة ووضوح.</li> <li>- القدرة على متابعة تنفيذ الأوامر.</li> </ul>			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٢- المبادأة والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السعي للابتكار.</li> <li>- محاولة إدخال تحسينات ومقترحات جديدة لتحسين أسلوب العمل.</li> <li>- محاولة تبسيط الإجراءات.</li> <li>- مدى قدرته على الاستفادة من التجربة السابقة.</li> </ul>			
٣- القيادة والسلوك الشخصي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى نجاحه في خلق روح الجماعة بين العاملين بإدارته.</li> <li>- مدى نجاحه في حل المشكلات بإيجابية.</li> <li>- مدى نجاحه في اكتساب ثقة واحترام العاملين معه.</li> <li>- مدى حسن سلوكه ومعاملته للآخرين في العمل.</li> </ul>			
٤- مدى إلمامه بالعمل ومستوى أدائه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى فهم كل تفاصيل العمل.</li> <li>- مدى درجة إتقانه للعمل.</li> </ul>			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى إصراره على إنجاز العمل في الوقت المحدد.</li> <li>- مدى سعيه لزيادة معلوماته وخبراته في العمل.</li> </ul>			
٥- تحمل المسؤولية والمواظبة في العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى إمكانية الاعتماد عليه أثناء الطوارئ وأثناء غياب مديره.</li> <li>- مدى قدرته على أداء ما يوكل إليه من أعمال.</li> <li>- مدى تواجده في مكان العمل وعدم إضاعة الوقت.</li> </ul>			
	المجموع الكلي			



[٥] تقييم أداء مندوب بيع



التاريخ:

اسم مندوب البيع:

تاريخ الالتحاق بالعمل:

المنطقة والمحافظه التي يعمل بها:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى الاهتمام بالمظهر.			
٢- مدى إجادة مهارات التحدث والدبلوماسية في التعامل.			
٣- مدى إجادة مهارة الإنصات.			
٤- مدى إعداده للمقابلة البيعية.			
٥- مدى إجادة مهارة إقناع العملاء.			
٦- مدى تقديمه لأفكار جديدة لوظيفته.			
٧- مدى الحرص على تحقيق التوازن بين مصالح العميل ومصالح المؤسسة.			
٨- مدى حرصه على متابعة شكاوى العملاء وحلها.			
٩- مدى الالتزام بالاجتماعات الدورية في المؤسسة.			
١٠- مدى السرعة في تحصيل حقوق المؤسسة لدى عملائها.			
المجموع الكلي			

(\*) تملأ هذه الاستمارة بمعرفة مدير المبيعات.

## [٦] تقييم أداء موظف إداري



١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين:

الاسم: التاريخ:

المسمى الوظيفي: الإدارة:

تاريخ الالتحاق بالعمل: القسم:

هل توجد خبرات سابقة: نعم ( ) لا ( )

مدة الخبرة السابقة:

مدة الخبرة بالوظيفة الحالية بالمؤسسة:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- الدقة في أداء العمل.			
٢- المثابرة في العمل.			
٣- التعاون في العمل.			
٤- القدرة على التعلم واستيعاب الجديد.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٥- القدرة على العمل بدون إشراف مباشر.			
٦- العلاقة مع الزملاء.			
٧- العلاقة مع الرؤساء.			
٨- مدى تحمل المسؤولية.			
٩- المواظبة على الحضور.			
١٠- المظهر العام والسلوك.			
المجموع الكلي			



## [٧] نموذج تقييم أداء رئيس قسم



١ - تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: القسم:

التاريخ: الإدارة:

تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - القدرة على تفهم وتنفيذ متطلبات الوظيفة.			
٢ - حسن التصرف والإدراك الذهني.			
٣ - الدقة والسرعة في تنفيذ الأعمال الخاصة بقسمه.			
٤ - مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية.			
٥ - مدى التعاون مع الرؤساء والمرفوسين لإنجاز العمل.			

العنصر	الدرجة المقصود	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٦- مدى الالتزام بالسلوك الطيب والقدوة الطيبة.			
٧- مدى نجاحه في حل المشاكل بإيجابية.			
٨- مدى الاستجابة لتوجيه رؤسائه.			
٩- مدى استعداده لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته.			
١٠- مدى الحرص على المواظبة وعدم إضاعة الوقت.			
المجموع الكلي			

## [٨] تقييم أداء مدير إدارة



١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين:

الاسم: التاريخ:

المسمى الوظيفي: الإدارة:

تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

سنوات الخبرة الإجمالية:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة المدير المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مهارات الوظيفة.	- المعرفة بالعمل. - المعرفة بجميع أعمال الشركة. - كمية العمل. - جودة العمل. - الثقة بالنفس والاهتمام بالعمل.			
٢- مهارات تطوير العمل.	- القدرة على التخطيط. - المعرفة بنشاط المنافسين.			



البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التحليل.</li> <li>- الابتكار في تطوير وتيسير العمل.</li> </ul>			
٣- العلاقات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة قبوله لدى العاملين.</li> <li>- العلاقات مع الزملاء.</li> <li>- العلاقات مع الرؤوسيين.</li> <li>- العلاقات مع الرؤساء.</li> <li>- العلاقات الاجتماعية.</li> </ul>			
٤- القدرات الإشرافية والإدارية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط.</li> <li>- التنظيم وتفويض السلطة.</li> <li>- الرقابة والتنسيق.</li> <li>- القيادة.</li> <li>- تطوير العاملين.</li> </ul>			
٥- الأداء العام.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المواظبة على العمل.</li> <li>- الحماس والمبادرة.</li> <li>- القدرة على التكيف.</li> <li>- الإنتاجية.</li> </ul>			
٦- السمات الشخصية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على حل المشاكل.</li> <li>- الأخلاق والمظهر.</li> <li>- فعاليته في الاتصال.</li> <li>- تفهم وقبول النقد.</li> <li>- العمل مع الآخرين.</li> </ul>			
إجمالي النقاط				

## [٩] تقييم أداء مدير عام



١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

المؤهل الدراسي: سنوات الخبرة الإجمالية:

عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها وأسمائها:

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١ - القدرة على تنظيم العمل.			
٢ - توجيه ورقابة العمل.			
٣ - القدرة على تحفيز الرؤوسين.			
٤ - القدرة على تدريب وتنمية الرؤوسين.			
٥ - القدرة على الاتصال الفعال.			
٦ - القدرة على القيادة الإدارية.			
٧ - القدرة على التعامل مع الآخرين.			
٨ - العناية بالعملاء.			
٩ - حل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة.			

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١٠- تنظيم وإدارة الوقت.			
١١- الاستعداد للنهضة وحسن التصرف والدقة.			
١٢- مدى الالتزام بالخططة العامة للمؤسسة.			
١٣- الاستعداد للتدريب إن لزم الأمر.			
١٤- الانضباط والالتزام.			
١٥- العناية بالمظهر.			
إجمالي النقاط			





## [١٠] تقييم خطط أداء مؤسسة إنتاجية



التاريخ:

اسم المؤسسة:

اسم مدير المؤسسة:

سنوات الخبرة في هذا العمل:

ملاحظات	النسبة المتوقعة	النسبة الفعلية	العنصر
			١- مدى الوفاء في الخامات المستخدمة
			٢- مدى زيادة الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية
			٣- نسبة إعادة تشغيل الخامات المستخدمة
			٤- نسبة التطوير والتعديل في التصميم والمواصفات
			٥- نسبة خفض تكاليف الخامات المستخدمة
			٦- مدى الجودة في الخدمة المقدمة للعميل

## [١١] تقييم خطة أداء مؤسسة خدمية



التاريخ:

اسم المؤسسة:

اسم المسئول عن قيادة المؤسسة:

سنوات الخبرة في هذا العمل:

النسبة المئوية %	النسبة المتوقعة %	العنصر
		١- مدى توفر الموارد المتاحة (مادية- بشرية).
		٢- مدى زيادة الكفاءة في العمل.
		٣- مدى نسبة التطوير والتعديل في الأداء.
		٤- مدى تحقيق الأهداف الرئيسية.
		٥- مدى تحقيق الأهداف التنفيذية والتشغيلية

المدار: نصيحة أخيرة.

المدير: أي شيء يستحق عمله فإنه يستحق قياسه.

ويقول الإمام علي بن أبي طالب - كرم الله وجهه - «قيمة كل امرئ ما يحسن» .

ابحث عن القياس السليم للعمل وقيم ما يُحسن الناس القيام به وحسن من أدائهم ، واعلم جيداً أن :

١٪ تحسناً في ١٠٠٠ عمل أفضل بكثير من ١٠٠٠٪ تحسناً في عمل واحد.

## الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة السلسلة .....	٣
مقدمة .....	٥
الحوار الأول: الإشراف	
- عملية الإشراف .. مفهوم .....	٩
- وصف وتوصيف لوظيفة المشرف .....	١٢
- خطوات عملية الإشراف .....	١٥
- التعرف على رجال العمل .....	٢٣
- كيف تتحدث إلى رجالك؟ .....	٢٦
- المشرف القائد .....	٣١
- صفات المشرف الناجح .....	٣٥
الحوار الثاني: تفويض الأعمال	
- مستويات التفويض .....	٥٢
- كيف ومتى تفوض؟ .....	٥٨
- لا تفوض أبداً تلك الأعمال .....	٦٠
- سلوكيات التفويض .....	٦١
الحوار الثالث: تقييم الأداء	
- مفهوم تقييم الأداء .....	٧٣
- كيف تقييم الأداء في خطوات عملية؟ .....	٧٦
- مسئولية المدير في تقييم الأداء .....	٧٩
- أخطاء شائعة تحدث عند تقييم الأداء .....	٨٠
- نماذج عملية في تقييم الأداء .....	٨٣









سلسلة  
أبجديات  
التفوق الإداري

1

# التفويض وتقييم الأداء



الدكتور  
محمد فتحي  
خبير التنمية البشرية والتطوير الإداري

مكتبة  
مكتبة  
مكتبة



الأندلس الجديدة

للتنشر و التوزيع

18 شارع مطر - أحمد حلمي - شبرا مصر - ت: 0101068135  
newandalus@hotmail.com

8GATES 25244975

3.407  
25  
252



0655383